

PARTIE 1 : Liste des acronymes et abréviations	4
PARTIE 2 : Sommaire Exécutif	6
Le Processus de Décentralisation	7
PARTIE 3 : Contexte et Analyse de la situation	8
Contexte du pays	8
Analyse de la situation	10
Les grands défis de la Décentralisation	12
Contexte du projet	14
Le contexte de la Coopération Décentralisée au Sénégal	15
La stratégie d’actions de la Direction de la Coopération Décentralisée : la Feuille de route 2008	19
PARTIE 4 : Stratégie d’intervention du projet	23
Justification	23
Principales contraintes	25
Qu’est-ce que le Programme ART Sénégal?	26
Application de la méthodologie au niveau régional	27
Les projets ART Sénégal, caractéristiques générales	31
Les parties prenantes au Programme ART sont :	32
Les régions proposées comme zones d’intervention prioritaire du programme.	33
PARTIE 5 : Cadre de résultats	34
Résumé du Cadre Logique	35
Budget	42
Plan de travail	42
PARTIE 6 : Arrangements administratifs et management du projet : la mise en œuvre de l’Exécution Nationale au Sénégal	52
Le pilotage du Programme ART se réalisera selon les trois niveaux d’intervention du programme: National, Régional-Local et International.	64
Rôles des partenaires	69
Domiciliation des Fonds	70
Procédures de justification et de demande d’avance de fonds	70
PARTIE 7 : Arrangements financiers inter-agences	52
Contributions et rôles des bailleurs de Fonds	59
PARTIE 8: Analyse de Risques	Error! Bookmark not defined.
Leçons apprises	Error! Bookmark not defined.
PARTIE 9 : Monitoring, Suivi-Évaluation, Rapports	72
Revue techniques et évaluations	72
PARTIE 10 : Analyse transversale	74
PARTIE 11: Contexte Légal	75
ANNEXES	76

Programme ART Sénégal

Axe stratégique de coopération UNDAF :

- ~ Gouvernance et promotion du partenariat pour le développement.

Effet UNDAF :

- ~ Le renforcement de la participation effective de tous les acteurs concernés, de l'efficacité, de la transparence, de l'équité du genre et de la promotion des droits humains et du développement durable.
- ~ La mise en œuvre et l'évaluation des politiques et programmes de développement réalisés par les acteurs nationaux et locaux.

Effet Programme du Projet :

- ~ Les régions, les collectivités locales et les organisations communautaires de base (OCB) disposent des capacités et des ressources suffisantes pour participer au processus de décentralisation et de gestion du développement local, et ce en coordonnant les actions de la coopération internationale dans leurs territoires, notamment les possibilités offertes par la Coopération Décentralisée.

Produits attendus du Projet :

- ~ La création d'un cadre de référence au niveau local (région, département et commune) institutionnel, opérationnel et organisationnel pour mieux articuler les actions de la coopération internationale dans les territoires ciblés en alignement avec les politiques nationales existantes et les programmes de développement déjà en cours.
- ~ Les collectivités locales disposent des outils et des ressources leur permettant de jouer un rôle actif en faveur du développement socio- économique, grâce à l'articulation des actions locales et des politiques nationales.
- ~ L'élaboration des documents « Lignes directrices des régions retenues pour la Coopération Décentralisée ». Documents réalisés d'une manière participative par l'ensemble des acteurs des régions (élus, services déconcentrés, société civile, etc.) qui permettront de valoriser les régions et faciliter un cadre commun aux interventions de la coopération internationale en appuyant les stratégies existantes pour l'aboutissement des Objectifs du Millénaire.
- ~ Le renforcement des structures existantes notamment les ARD et les OCB, et la mise en place des Groupes de Travail Départementaux. Les ARD seront les interlocuteurs vis-à-vis du Programme ART au niveau local et les référents pour la Coopération Décentralisée.
- ~ La création de vraies alliances entre les collectivités locales des régions ciblées du Sénégal et les collectivités locales des pays qui font partie du Programme ART en tenant en compte la stratégie du Ministère de l'Aménagement et de la Coopération Décentralisée qui se base sur le document « Feuille de route pour la promotion de la Coopération Décentralisée 2008 ».
- ~ La mise en place d'un mécanisme de gestion administrative des coopérations décentralisées au niveau local agile et articulé avec les mécanismes administratifs locaux déjà prévus dans le cadre du processus de décentralisation des ressources par l'état central aux collectivités locales.
- ~ Des projets locaux en appui à la décentralisation seront mis en place grâce au soutien de la Coopération Décentralisée. Ces projets doivent s'articuler avec les projets d'infrastructures financés par le PNDL.

- ~ La mise en place des Maisons du Développement locales, en tant que sièges des ARD et des GTD, vise à améliorer la prise de décisions d'une manière participative entre les acteurs du territoire. Ces Maisons du développement deviendront aussi des espaces de coordination et de concertation entre l'ensemble des programmes du territoire, en améliorant la gouvernance territoriale et régionale.
- ~ L'alignement de tous les projets identifiés dans le cadre du Programme ART en synergie avec les actions déjà mises en place par les Programmes PNDL et DSRP II.
- ~ Le renforcement des capacités des collectivités locales, de la société civile et du secteur privé en matière de planification locale participative et de gestion des plans et programmes de développement.
- ~ La mise en place d'une approche de développement traitant équitablement les deux sexes et améliorant l'accès des femmes aux ressources et services au niveau local.

PARTIE 1 : Liste des acronymes et abréviations

AGEX	Agence d'exécution
ARD	Agence Régionale de Développement
ART	Appui aux Réseaux Territoriaux et Thématique de Coopération au Développement Humain
BAD	Banque Africaine de Développement
BCI	Budget Consolidé d'Investissement
CADL	Centre d'Appui au Développement Local
CAP	Cellule d'Appui aux Projets
CERP	Centre d'Expansion Rurale Polyvalent
CD	Coopération Décentralisée
CI	Coopération Internationale
CL	Collectivités Locales
CNP	Comité National de Pilotage
CRDI	Centre de Recherche pour le Développement International
DCL	Direction des Collectivités Locales
DEX	Exécution financière directe
ECOLOC	Économie Locale
EU	Union Européenne
FECL	Fonds d'Équipement des Collectivités Locales
FDD	Fonds de Dotation de la Décentralisation
FDL	Fonds de Développement Local
FENU	Fonds d'Équipement des Nations Unies
GTR	Groupe de Travail Régional.
GTD	Groupe de Travail Départemental.
IMF	Institutions de Micro Finance
LD	Lignes Directrices
MDCL	Ministère de la Décentralisation et des Collectivités Locales
NEX	Exécution financière nationale
OCB	Organisation Communautaire de Base
PADMIR	Programme d'Appui à la Décentralisation en Milieu Rural
PADEL	Programme d'Appui au Développement Économique Local /

/PNDL	Programme National de Développement Local
PIC	Plan d'investissement Communal
PME	Petite et Moyenne Entreprise
PLD	Plan Local de Développement
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
POA	Plan Opérationnel Annuel
PTA	Programme de Travail Annuel
PTF	Partenaires Techniques et Financiers
UNDAF	Plan cadre des Nations Unies Pour l'Aide au Développement
UNOPS	Agence d'exécution des projets du PNUD
SAFIC	Système d'Analyse Financière et Institutionnel des Collectivités Locales
SE	Secrétaire Exécutif

PARTIE 2 : Sommaire Exécutif

En tenant compte de la stratégie du Ministère de l'Aménagement et de la Coopération Décentralisée basés sur le document « Feuille de route pour la promotion de la Coopération Décentralisée 2008 »; de tous les efforts entamés par le Gouvernement du Sénégal à travers les divers programmes qu'il est en train de mettre en œuvre; et de l'appui du PNUD Sénégal à la stratégie du Pays,

Le projet « Programme ART Sénégal » vise à renforcer le rôle des collectivités locales sénégalaises afin de coordonner les actions de la coopération internationale dans leurs territoires en appui aux politiques nationales et processus locaux en cours.

Pour la réalisation de cette coordination, des structures multisectorielles au niveau des régions et départements seront créés sur la base de celles déjà existantes (ARD, OCB, GTR ou GTD). Elles seront chargées de réaliser les documents stratégiques du territoire pour les présenter à la Coopération Décentralisée et à la coopération en général. Les projets réalisés avec la Coopération Décentralisée seront des laboratoires d'innovation. Ils seront mis en œuvre par les ARD et le GTD (départements) sur la base d'une stratégie de partenariat et de cofinancement afin d'accroître l'impact de ces projets grâce à la combinaison des efforts nationaux, locaux et de la coopération internationale.

Le programme ART sera ainsi un complément important du PNDL et de tous les efforts qui seront menés par le pays et les collectivités locales. A cet effet, le Programme ART mettra en place un programme de renforcement des capacités adressé aux ARD et autres acteurs locaux du développement. Le programme articulera les projets au niveau local avec les politiques au niveau national grâce à la création du Comité National de Coordination chargé de l'harmonisation des actions entre le Gouvernement, les régions, le PNUD et les bailleurs de Fonds qui feront partie prenante du Programme.

A moyen et long terme, les ARD deviendront les références de toute la CI intéressée à travailler dans leurs régions. Pour cette raison, des outils et moyens des autres Agences Régionales et Locales de développement économique seront mises à disposition par le Réseau de développement économique local ISLEDA et leurs Homologues des régions européennes qui font partie du Programme, tels que instruments de crédit, documents de marketing du territoire et autres.

Les effets du Programme sont :

- 1) Une meilleure coordination des actions de la CI dans les régions sénégalaises grâce à la planification stratégique et participative locale;
- 2) Un renforcement des capacités des collectivités locales et des ARD grâce à la formation continue et à la mise en pratique des instruments de gestion novateurs;
- 3) Une modernisation du mode de fonctionnement de l'administration territoriale et des collectivités locales grâce à l'échange d'expériences réussies en matière de gestion de la décentralisation avec leurs homologues de la CD;

4) Une amélioration de l'équipement en services sociaux de base qui prendra en considération les expériences réussies des autres services similaires des collectivités locales de la Coopération Décentralisée du Programme ART.

Le programme ART Sénégal est désigné par le terme Programme-cadre car il crée un contexte institutionnel organisé de façon à ce que les différents acteurs nationaux et internationaux puissent contribuer au développement humain de manière coordonnée et complémentaire. Chacun des partenaires, utilisant le Programme-cadre, dispose d'un instrument pour augmenter la durabilité et l'impact de ses initiatives, en conservant son identité et sa visibilité.

Le Programme-cadre interviendra sur les trois niveaux d'action du programme : National, Local et International.

Les impacts attendus sont l'amélioration des conditions de vie des populations et la mise à niveau des collectivités locales par rapport à la gestion du territoire et de la coopération internationale.

Le projet a un coût global de 8.000.000 US\$ (trois ans : mars 2009-2012).

Les initiatives du projet bénéficieront aux régions pilotes ciblées par les autorités.

Le projet sera coordonné par le PNUD et le Ministère de la Coopération Décentralisée et de l'Aménagement du Territoire, en coordination avec le PNDL.

La gestion opérationnelle du projet se fera dans un esprit de transparence et avec une garantie d'efficacité et d'efficience qui justifiera l'exécution du Programme

Le Processus de Décentralisation

Très tôt mais timidement, le Sénégal a voulu faire participer les populations des grands centres urbains et ruraux à la gestion des affaires publiques.

La politique sénégalaise en matière de décentralisation a débutée à l'époque coloniale avec la création des communes de Gorée (1763) et de Saint-Louis (1764), et s'est poursuivie et élargie à l'indépendance (1960), avant d'être véritablement approfondie par la réforme de 1996, communément appelée « régionalisation » mais qui concerne en définitive les trois collectivités locales que sont : la région, la commune et la communauté rurale.

Par ailleurs, la loi n° 96.06 du 22 mars 1996 portant sur le code des collectivités locales fixe leurs compétences et identifie les différents acteurs de la décentralisation tout en précisant leurs rôles et leurs relations.

Selon l'article 3 du code des collectivités locales (CCL), les collectivités locales (443) ont pour missions la conception, la programmation et la mise en œuvre des actions de développement.

PARTIE 3 : Contexte et Analyse de la situation

Contexte du pays

Contexte géographique. Pays sahélien situé à l'extrémité ouest du continent africain, le Sénégal s'étend sur une superficie de 196 722 Km² et partage ses frontières au Nord avec la Mauritanie, à l'Est avec le Mali, au Sud avec la Guinée et la Guinée-Bissau. Un autre pays souverain, la Gambie, est situé dans la partie australe du territoire sénégalais. En août 2002 la population sénégalaise est estimée à 10 425 200 habitants avec un taux de croissance annuel de 2,5%. Les femmes sont majoritaires (52%). La population est jeune avec un âge moyen de 21,8 ans pour les hommes et 22,6 ans pour les femmes. La population est essentiellement rurale (58,5%) et plus de la moitié des citadins vivent dans l'agglomération dakaroise dont la croissance est alimentée par la migration en provenance des communes urbaines de l'intérieur du pays. En 2006 le Sénégal figure parmi le groupe des pays les moins avancés et présente un Indice de Développement Humain (IDH) relativement faible (0,458), ce qui le place au 156^{ème} rang sur 177. Contrairement à plusieurs pays de la sous région le Sénégal jouit d'un climat politique stable, une stabilité renforcée par l'Accord de paix signé à Casamance à la fin 2004.

Le PIB sénégalais réel a augmenté en moyenne d'environ 5 % par année depuis une dizaine d'années, marquant ainsi la première hausse soutenue de la croissance moyenne par habitant au Sénégal depuis l'indépendance. L'économie devrait poursuivre sa croissance à un niveau de 6 % au cours des prochaines années. En 2005 l'incidence de pauvreté a enregistré une baisse significative, avec la proportion d'individus vivant en dessous du seuil de pauvreté qui passe à 50,6% alors qu'il était de 57,1% en 2001. La proportion de ménage vivant en dessous du seuil de pauvreté, accuse une baisse de 42,6% alors qu'il était de 48,5% en 2002. Cette baisse est cependant accompagnée de disparités importantes : toutes les régions du pays montrent des taux d'incidence de la pauvreté supérieurs à ceux de Dakar et de manière générale, la pauvreté touche davantage les femmes que les hommes et les zones rurales plutôt que les villes. Même si les taux de croissance de 5,6 % en 2004 et de 5,5 en 2005 ont été jugés satisfaisants, cette performance ne permettra pas d'atteindre le seuil des 7 ou 8% nécessaires pour créer suffisamment d'emplois et améliorer significativement la vie des ménages de sorte que la pauvreté soit réduite de moitié en 2015.

L'accès aux services de base est encore insuffisant et à ce titre, la performance du Sénégal demeure très en deçà de ce que le pays pourrait atteindre compte tenu des investissements consentis. L'accès aux financements et aux opportunités est faible pour de nombreux groupes.

Par exemple, les pauvres, les résidents des zones rurales, les femmes et les jeunes n'ont pas accès aux services financiers et cela même si le Sénégal possède l'un des systèmes bancaires les plus développés de la sous région. Au niveau local la présence du secteur privé demeure très faible.

Le décalage entre les engagements officiels de prise en compte du genre et les inégalités hommes/femmes demeure. Le Sénégal compte parmi les pays d'Afrique ayant ratifié un grand nombre d'instruments internationaux et régionaux, visant à protéger le droit des femmes. Cependant, ces mécanismes masquent les disparités et inégalités qui affectent la vie des femmes, en dépit de leur importance démographique (52%).

Dans le domaine de l'éducation, le Sénégal n'a pas encore réussi l'objectif de l'éducation universelle au niveau de l'enseignement primaire, même si le taux brut de scolarisation est en progrès et se situe à 82,5% en 2005, contre 62% en 1998. L'écart entre les garçons (82,4%) et les filles (77,30%) est encore important. L'analphabétisme recule mais touche encore 62,2% de la population en 2005 dont 71,2% de femmes.

Dans le domaine de la santé, les résultats des enquêtes de 2005 attestent d'une certaine amélioration des conditions de survie de l'enfant et de la mère. En effet, le taux de mortalité infanto-juvénile est passé de 145,3‰ en 1997 à 121‰ en 2005 et le taux de mortalité infantile de 70,1‰ en 1997 à 61‰ en 2005.

Concernant la lutte contre le VIH/SIDA, le Sénégal a réussi à maintenir une basse prévalence de 0,7%. Par contre, des contraintes subsistent dans la lutte contre le paludisme. Les conditions d'hygiène individuelle et collective et d'assainissement demeurent précaires et les carences alimentaires sont responsables de la dégradation de l'état de santé des populations. Environ 72,9 % de la population ont un accès à l'eau potable en 2005 tandis que seuls 56,15% ont un accès à l'assainissement. Les disparités intra urbaines, entre quartiers riches et quartiers pauvres, s'accroissent.

Les infrastructures physiques (dont le transport) restent faiblement développées, en dehors des télécommunications. Le secteur de l'énergie reste marqué par un déficit de production et un service de mauvaise qualité. Ceci risque d'avoir des conséquences négatives sur les prévisions de croissance. En zone rurale l'accès à l'électrification rurale est encore faible (moins de 15% en 2005).

En matière d'emploi, on note que l'offre dans le secteur formel ou moderne est faible. S'agissant de la demande d'emploi, le taux de chômage est de 9,6%. Cependant c'est le sous-emploi qui constitue le principal problème du marché de l'emploi puisqu'il représente 21,8% de la population active soit près de 2 millions de personnes.

Si l'émigration sénégalaise a un impact relatif sur le plan de la démographie (en valeur absolue) puisqu'elle est compensée en partie (bien que de manière déficitaire) par la venue de migrants des autres pays de la région ouest africaine, elle amène cependant un déséquilibre important sur les structures familiales et notamment au niveau rural, où la grande majorité de la population migrante vers l'étranger est constituée de jeunes. Toutefois, l'apport économique des Sénégalais vivants à l'étranger constitue un potentiel significatif pour le pays (évalué en 2007 à 550 milliard de FCFA) et notamment pour les régions rurales. A cet égard, plusieurs initiatives ont été mises en place pour tenter de structurer les transferts financiers des Sénégalais expatriés en faveur de projets de développement.

Pour relever les défis de la pauvreté et du développement, le Gouvernement a entrepris la révision de sa stratégie de réduction de la pauvreté. Le Document révisé de la Stratégie de Réduction de la Pauvreté – (DSRP II – 2006/2010), en cohérence avec le Nouveau Partenariat pour le Développement Economique de l'Afrique (NEPAD), et prenant en compte le contexte de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA), de la Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) et de l'Union Africaine (UA), prévoit 4 axes stratégiques fondés sur les priorités des OMD et la Stratégie de Croissance Accélérée (SCA) : (i) La création de richesse, (ii) l'accélération de la promotion de l'accès aux services sociaux de base, (iii) la protection sociale ainsi que la prévention et la gestion des risques et catastrophes, (iv) la gouvernance et le développement décentralisé et participatif.

Cette stratégie de développement pour la croissance et la réduction de la pauvreté adoptée par le gouvernement pour réduire l'incidence de la pauvreté en deçà de 30 % en 2015 va reposer sur une croissance annuelle moyenne de 7 à 8% en termes réels entre 2006 et 2010. Cette création de richesses sera permise d'une part, par une hausse des investissements publics et privés, des flux d'investissements directs étrangers et des ressources additionnelles attendues de l'annulation de la dette et d'autre part, elle sera assurée par l'amélioration de l'efficacité des dépenses publiques et le renforcement de la contribution du secteur agricole à la croissance à travers une diversification des produits et par une modernisation des exploitations agricoles.

Dans le cadre de la promotion du secteur privé, le Gouvernement a mis en place (i) un Conseil présidentiel des investisseurs, un plan d'action pour la mise à niveau des entreprises et une Stratégie de Développement du Secteur Privé doté d'un Programme d'Investissements Prioritaires; (ii) une lettre de politique sectorielle de la micro finance; (iii) Le Programme National de Bonne Gouvernance (PNBG) formulé pour répondre aux enjeux majeurs du pays en termes de consolidation de la démocratie, de la lutte contre la corruption, de la promotion des droits humains et de la décentralisation ; (iv) Le Programme National de Développement Local (PNDL), dans le but de contribuer à l'approfondissement de la décentralisation.

Enfin dans le cadre de la promotion de l'équité de genre, les actions de formation menées avec le concours des Fonds Thématiques/Genre ont abouti à un atelier national de haut niveau à travers lequel, le Gouvernement a pris l'engagement de favoriser un traitement équitable entre homme et femme devant l'impôt et l'ouverture des formations militaires aux filles. Les défis porteront sur l'adoption et la mise en oeuvre de la stratégie nationale pour l'équité et l'égalité de genre.

Analyse de la situation

Un processus encore tributaire du juridisme ambiant. Depuis 1996, la région est devenue une collectivité locale à part entière et le contrôle centralisé à priori a été remplacé par un contrôle de légalité a posteriori. La loi transfère aussi aux Collectivités locales neuf domaines de compétence : l'environnement et la gestion des ressources naturelles, la santé et l'action sociale, la jeunesse, le sport et la culture, l'éducation, la planification, l'aménagement du territoire, l'urbanisme et l'habitat. La tenue des premières élections locales en novembre 1996 a complété la mise en place du dispositif de la décentralisation. Mais ce cadre juridique contient plusieurs zones d'ombre. Dans l'exécution de certaines compétences transférées aux collectivités locales (exemples : santé et éducation), l'intervention de l'État et de ses services déconcentrés occupe une place encore prépondérante. Les responsabilités propres à chaque niveau de collectivité sont souvent difficiles à délimiter tandis que le principe de subsidiarité demeure faiblement appliqué.

Un important appui des PTF à la décentralisation mais avec une coordination encore embryonnaire. Au Sénégal l'appui des partenaires au développement de la décentralisation a toujours été important. Cet appui est dirigé tant vers l'administration centrale que vers les collectivités locales elles-mêmes. Au cours de la décennie 1995-2005, les interventions des bailleurs de fonds en décentralisation ont bénéficié pour 64% au milieu rural (123 680 Millions de FCFA) et 36% au milieu urbain (69 413 Millions de FCFA). Malgré l'engagement des acteurs de la décentralisation en faveur de l'avènement du PNDL, ce dernier tarde à mobiliser la totalité de son budget prévisionnel.

Le problème des transferts de ressources aux collectivités locales demeure le principal obstacle à une décentralisation opérationnelle. Même si le Gouvernement n'a pas appliqué à la lettre les critères de transferts fiscaux, ceux-ci sont néanmoins, en volume, en constante augmentation. Cela est particulièrement vrai pour le Fonds de Dotation de la Décentralisation qui permet aux collectivités d'assurer les compétences qui leur ont été transférées. L'augmentation de 33% du FDD entre 1996 et 2005 révèle un engagement fort de l'Etat à poursuivre sa politique en matière de décentralisation. Cependant, la non application du principe de transfert concomitant de ressources financières aux collectivités locales n'a pas permis une prise en charge effective des compétences transférées.

Le pilotage de la décentralisation souffre d'instabilité chronique. Les compromis politiques qui se sont soldés par les nombreux changements d'ancrage de la décentralisation montrent bien les difficultés du Gouvernement à asseoir la décentralisation en tant qu'enjeu majeur de sa politique. Même si dans le cadre du PNDL des efforts d'harmonisation sont tentés avec les expériences de suivi évaluation développées par les partenaires, il apparaît aussi qu'un mécanisme de suivi évaluation accepté de tous n'est pas encore mis en place dans le cadre du développement local et de la décentralisation

Une tradition solide de planification et de participation. Depuis 1996, l'expérience acquise par les collectivités locales dans l'exécution des projets et programmes leur a permis de capitaliser et de s'approprier des outils pertinents pour la planification, la programmation, la mise en œuvre et le suivi des actions de développement local. Les processus participatifs d'élaboration et d'exécution participative des plans locaux de développement (PLD) et plans d'investissements communaux (PIC) ont permis de tester la maîtrise d'ouvrage locale et de renforcer la gouvernance locale. Ceci a largement contribué à la mobilisation des acteurs et des ressources en vue de la satisfaction des besoins prioritaires. L'articulation entre les différents niveaux de planification et leur mise en cohérence constituent cependant une limite importante.

La nécessité d'un virage économique qui soit participatif et inscrit dans un cadre régional. La décentralisation a surtout connu des progrès juridiques et n'a encore que faiblement contribué au processus de réduction de la pauvreté dont les premières réussites demeurent pour l'essentiel le résultat des réformes macro-économiques et du dynamisme de l'économie dakaraise. D'une part, il faut reconnaître la pertinence de la collectivité locale comme lieu de rencontre des différentes initiatives locales dans la mesure où des mécanismes de concertation ont été mis en place et que les citoyens participent pleinement à la vie de la communauté, de l'autre il faut aussi pouvoir arrimer cette participation et ces initiatives des milieux locaux, dans les quartiers, les communes, les communautés rurales, les villages, au cadre du développement de la région.

Les collectivités locales demandent de plus en plus des outils pour bien gérer le territoire. Selon l'article 3 du code des Collectivités Locales (CCL), les Collectivités Locales (443) ont pour missions la conception, la programmation et la mise en œuvre des actions de développement.

Au-delà de ces compétences générales, les Collectivités Locales (CL) bénéficient d'autres compétences dites transférées par le biais de la loi n° 96.07 du 22 mars 1996 portant transfert de compétences aux régions, communes et communautés rurales. Cette loi fait en sorte que les ressources nécessaires à l'exercice par les Collectivités Locales de leurs compétences leur soient dévolues soit par transfert de fiscalités, soit par dotation, soit les deux à la fois. Un fonds de dotation est créé à cet effet.

Ainsi, avec la réforme institutionnelle de la région, commandée par l'accélération du développement du pays et le rapprochement des décisions à la base, le Sénégal vise à :

- ~ Répondre à l'exigence du développement économique en créant entre les administrations centrales de l'État et les Collectivités Locales de base des structures intermédiaires, les régions destinées à servir de cadre à la programmation du développement économique, social et culturel, et où puisse s'établir la coordination des actions de l'État et celles des collectivités.
- ~ Approfondir la décentralisation, en considérant les Collectivités Locales comme majeures; ce qui conduit à substituer un contrôle de légalité d'approbation a priori, centralisé, par l'actuel contrôle a posteriori, rapproché.

Cette réforme ne s'est pas adressée uniquement aux régions auxquelles elle a confié des compétences jusqu'ici exercées par l'État, mais elle a réparti judicieusement celles-ci entre régions, communes et communautés rurales dans la perspective d'une meilleure harmonie du développement local.

Ainsi, les domaines de compétences sont fixés par les articles 16 et 53 de la loi 96.07 du 22 mars 1996 portant transfert des compétences. Ils sont au nombre de neuf :

- ~ l'éducation et la formation professionnelle
- ~ la santé et l'action sociale
- ~ la gestion et l'utilisation des sols
- ~ l'aménagement du territoire
- ~ la culture
- ~ l'environnement et la gestion des ressources naturelles
- ~ la jeunesse, les sports et les loisirs
- ~ l'urbanisme et l'habitat
- ~ la planification (Plan d'Investissement Communal pour les communes, Plan Local de Développement pour les communes, Plan Régional de Développement Intégré pour les régions).

Les grands défis de la Décentralisation

Les résultats de l'enquête réalisée par le Ministère montrent que 43% des collectivités locales n'ont pas de plans de développement économique et social même si certaines disposent d'un programme d'investissement prioritaire. En ce qui concerne les plans régionaux de développement intégré (PRDI), le pays est bien couvert avec l'existence de onze plans sur onze.

D'une manière générale, le transfert des compétences aux collectivités locales constitue une avancée démocratique significative dans le processus de décentralisation. Cependant l'exercice de ces compétences par les collectivités locales se heurte à beaucoup de difficultés qui sont principalement de trois ordres :

~ **Difficultés d'ordre technique**

Pour l'élaboration des plans de développement, des programmes et projets d'investissement, les collectivités locales ont besoin d'une assistance technique appropriée du fait qu'elles n'ont pas d'expertise propre en la matière. Les Agences Régionales Développement (ARD) et les services déconcentrés de l'État sont institutionnellement désignés pour apporter aux collectivités locales l'appui technique nécessaire pour exercer cette fonction de planification. L'ARD et les services déconcentrés eux mêmes manquent de moyens humains et matériels pour remplir correctement leurs missions.

L'ARD est une nouvelle structure créée en 1998 (décret n° 98-399 du 5 mai 1998) qui ne dispose pas de beaucoup de moyens pour se déployer sur l'ensemble de la région et toucher toutes les collectivités locales. Il en est de même pour les services déconcentrés de l'État qui, bien qu'ayant toujours existé, ne sont pas mieux pourvus en moyens.

Les ONG et les projets d'appui n'ont pas de politique coordonnée les uns avec les autres. Les interventions sont souvent orientées vers des secteurs déterminés ou des régions (localités) précises. L'éligibilité de leurs interventions est souvent assortie de conditionnalités que certaines collectivités locales ne peuvent remplir ce qui rend finalement moins évident la disponibilité et la garantie de leur appui.

~ **Difficultés d'ordre financier**

A côté des difficultés techniques d'élaboration du plan de développement, il existe aussi des difficultés financières. La région n'a pas de fiscalité propre et ne compte que sur les transferts de l'État en faveur de ses collectivités locales. Les communes et les communautés rurales ont quant à elles des fiscalités propres mais dont les produits sont très insuffisants par rapport à leurs besoins de fonctionnement et d'investissement. L'élaboration des plans de développement est un processus dans le temps et dans l'espace qui engendre des coûts.

En effet, les enquêtes et recensements de données, les réunions, ateliers et séminaires de concertations, de validation et d'approbation de documents nécessitent des dépenses que les budgets des collectivités locales ne peuvent pas très souvent couvrir. Ceci explique en partie le fait que 43% des collectivités locales n'ont pu élaborer leur plan de développement.

Pour les mêmes raisons d'ordre financier, la mise en œuvre des plans de développement des collectivités locales connaît également des difficultés. Cette mise en œuvre est rendue difficile du fait que les collectivités locales n'ont pas de ressources financières suffisantes et que le peu de ressources transférées par l'État (fonds d'équipement) ne sont pas toujours connues suffisamment à l'avance pour être programmées.

Les collectivités locales ont des opportunités offertes par la loi, mais elles ne sont jamais exploitées de manière optimale. Il s'agit par exemple de la possibilité pour les régions et les communes de signer des contrats plans avec l'État dans le domaine des investissements de développement économique et social. Jusqu'à ce jour, cette opportunité qui pourtant pourrait résoudre beaucoup de problèmes notamment dans l'exécution des plans de développement, reste inexploitée par les collectivités locales.

Contexte du projet

Intégration dans le cadre d'intervention du Système des Nations Unies au Sénégal. Le programme s'inscrit en droite ligne dans l'axe stratégique de coopération du Plan-cadre pour l'assistance au développement (UNDAF) au Sénégal intitulé « Gouvernance et promotion du partenariat pour le développement ». Le programme ambitionne de contribuer à l'atteinte de l'effet UNDAF relatif au renforcement de la participation effective de tous les acteurs concernés, l'efficacité, la transparence, l'équité de genre, la promotion des droits humains et du développement durable dans la définition, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques et programmes de développement.

Les Objectifs du Millénaire pour le Développement constituent aujourd'hui la principale feuille de route de tous les projets d'appui au développement. En matière de lutte contre la pauvreté, le programme cadre ART travaillera en étroite collaboration avec les collectivités locales lors du processus de planification pour s'assurer d'une participation plurielle des citoyens et de l'intégration des objectifs de lutte contre la pauvreté dans les plans de développement locaux et les plans d'investissement. Outre l'étude de référence qui servira de guide d'intervention, on intégrera dans le processus de planification les indicateurs liés aux OMD de manière à faciliter la mesure de leur atteinte au cours de la période d'appui.

Document de stratégie de Réduction de la Pauvreté. Alors que le premier DSRP en comprenait trois (Création de richesses, renforcement des capacités et accès aux services sociaux et amélioration des conditions de vie des groupes vulnérables), le présent DSRP en identifie quatre : i) la création de richesses et une croissance pro pauvre ; ii) l'accélération de la promotion de l'accès aux services sociaux de base ; iii) la protection sociale et la prévention et gestion des risques et catastrophes ; iv) la bonne gouvernance et le développement décentralisé et participatif. Le présent projet s'inscrit directement dans l'axe 4 du DSRP, mais va toucher aussi aux autres points du DSRP.

Articulation étroite avec le Programme National de Développement Local (PNDL). Dans un souci de fédérer les programmes d'appui au développement local en cours et à venir, le Gouvernement a mis en place le PNDL qui devra permettre à l'ensemble des partenaires intervenant dans ce secteur de coordonner leurs efforts. L'ancrage à ce programme est donc un engagement du Programme ART du PNUD qui envisage son intervention dans le sillage des orientations du Gouvernement.

Le Programme National de Développement Local est un programme durable du Gouvernement du Sénégal appuyé par les bailleurs de fonds, notamment la Banque mondiale. Il a pour objectif de contribuer à la réduction de la pauvreté à travers l'action combinée des différents ministères, des collectivités locales, des communautés de base et du secteur privé. Il vise également, par une harmonisation des procédures et une meilleure coordination des actions des partenaires, l'efficacité du financement du développement local au Sénégal. Il faudra noter trois éléments essentiels par rapport au PNDL :

- ~ D'abord, l'option du Gouvernement est d'articuler le Programme National de Développement Local dans la Stratégie de croissance accélérée. Ainsi, la communauté rurale, du fait de sa légitimité populaire, est le réceptacle du Programme National de Développement Local, ce qui permet aux fonds d'être véritablement destinés aux investissements.
- ~ Ensuite, la démarche recherchée à travers le Programme National de Développement Local est de mettre les collectivités locales au cœur du développement local, afin que le Sénégal atteigne les Objectifs du millénaire.
- ~ Enfin, en tant que cadre de référence et de cohérence de la politique de décentralisation de l'Etat du Sénégal, le Programme National de Développement Local est un des outils pour faire du Sénégal un pays émergent d'ici 2015.

Le Programme National de Développement Local a pour tutelle le Ministère de la Décentralisation et des Collectivités locales alors que le programme cadre ART est sous la tutelle du Ministère de l'Aménagement du Territoire et de la Coopération Décentralisée, d'où nécessité de créer une synergie entre les deux ministères.

Le contexte de la Coopération Décentralisée au Sénégal

La Coopération Décentralisée trouve son fondement juridique à travers les lois de décentralisation (1996) qui reconnaissent aux collectivités locales le droit « à entreprendre des actions de coopération qui donnent lieu à des conventions avec des collectivités locales de pays étrangers ». Elle constitue une démarche de coopération dont la spécificité repose sur le partenariat de collectivité à collectivité.

Les premières actions de Coopération Décentralisée engagées mobilisent des collectivités locales sénégalaises et européennes notamment espagnoles, françaises et italiennes. Des partenariats existent également avec d'autres collectivités locales européennes ou africaines (coopération Sud/Sud).

Dans la dynamique de décentralisation et d'autonomisation des collectivités territoriales, d'importants accords de coopération ont été signés et exécutés, dans tous les secteurs du développement, par les différentes collectivités locales. Cette approche a permis aux Présidents de Régions, Maires et Présidents de Communautés rurales de faire bénéficier à leurs collectivités, des ressources collectées à travers la Coopération Décentralisée pour la mise en œuvre de priorités telles que l'accès à l'eau potable, l'assainissement et les infrastructures sanitaires qui, toutes, concourent à l'atteinte des Objectifs du Millénaire pour le Développement.

Au regard de l'importance de cette forme de coopération dans l'accompagnement des collectivités locales, l'Etat sénégalais a souhaité, à travers **le Ministère de l'Aménagement du Territoire et de la Coopération Décentralisée** et sa **Direction de la Coopération Décentralisée**, asseoir une politique concertée, cohérente et visible de Coopération Décentralisée.

En effet, la Coopération Décentralisée représente un enjeu majeur pour l'appui à la mise en œuvre du processus de décentralisation et du renforcement de la démocratie. Elle se définit aussi à travers le renforcement des compétences des collectivités locales du Sud, en vue d'un appui à un développement local

harmonieux sur l'ensemble du territoire. Elle se mesure au niveau de l'importance des projets réalisés, pour les collectivités locales partenaires et les populations bénéficiaires, ainsi que du montant des transferts financiers afférents à ces projets qui concourent tous à l'éradication de la pauvreté.

Les actions de Coopération Décentralisée reposent globalement autour d'objectifs i) d'appui institutionnel et de renforcement des capacités et compétences des collectivités locales ii) mais aussi de mobilisation de ressources complémentaires permettant à ces mêmes collectivités de mettre en œuvre des actions de développement social et économique de leur territoire. Elles mobilisent une multitude d'acteurs sur le terrain, d'abord les collectivités locales à différents niveaux (Communes, Communautés Rurales et Régions), des organisations de la société civile (ONG, organisations communautaires, etc.) et parfois les structures déconcentrées de l'Etat. Les actions engagées se caractérisent par la diversité des thèmes abordées (éducation, eau, santé, gouvernance locale, développement rural, développement urbain, culture, etc.).

Plus globalement, la Coopération Décentralisée, en s'inscrivant dans une dynamique forte de coopération de territoire à territoire, présente des intérêts par rapport aux stratégies et politiques de lutte contre la pauvreté, ceci à différents niveaux :

- ~ **l'appui institutionnel** aux collectivités locales dans l'exercice de la maîtrise d'ouvrage du développement de leur territoire à travers les échanges autour des questions de gestion publique locale ;
- ~ **la mise en place de services de proximité** (accès aux services publics de base pour tous - éducation, eau, santé), et **l'accompagnement d'actions locales de développement** par le tourisme, la culture, le développement économique et rural ;
- ~ la mobilisation et l'implication des acteurs sociaux dans des dispositifs de concertation et de gestion participative et leur responsabilisation dans la mise en œuvre des actions avec un **développement de la coopération** au-delà des élus, **entre les acteurs des territoires**.

La Coopération Décentralisée se distingue des modes traditionnels d'appui au développement dans le sens où le projet s'intéressera autant à des réalisations physiques, comme à des équipements et infrastructures sanitaires, scolaires, hydraulique par exemple, qu'au fonctionnement de la collectivité locale partenaire : appui à l'exercice des compétences transférées par les élus, relations avec les services techniques de l'Etat, ou encore implication des populations.

La Coopération Décentralisée entre collectivités locales sénégalaises et étrangères constitue un levier important d'appui aux collectivités locales sénégalaises. Elle trouve sa légitimité dans sa contribution à la coopération au développement, avec une intervention en complémentarité des coopérations bi et multilatérales et de l'action des organisations non gouvernementales (ONG).

Elle est devenue un cadre privilégié de dialogue Nord-Sud et Sud-Sud, un cadre d'échanges de joint-venture et de partenariats dans le développement local. Elle constitue désormais un mode de financement et d'appui au développement des collectivités locales grâce à un partenariat et une solidarité d'échanges et d'assistance entre les collectivités locales de différents pays du monde et entre celles-ci et les organisations œuvrant dans le domaine du développement local.

Ces dix dernières années (1994-2004), un nombre important d'actions ont été réalisées au profit des collectivités locales sénégalaises. Ces actions ou interventions sont le fait de collectivités locales, d'ONG ou d'associations françaises, italiennes et espagnoles qui sont les partenaires de la Coopération Décentralisée les plus dynamiques et les plus visibles au Sénégal. Ces actions ont permis de mobiliser plusieurs milliard de FCFA.

Ainsi, sur la période 1994-2004, les interventions des partenaires français de la Coopération Décentralisée se chiffrent à **28,5 millions d'euros soit 18,6 milliard de FCFA**.

Par secteur, on remarquera, qu'en matière d'appui à la gouvernance locale, les interventions sur la seule région de **Matam se chiffrent à 1,1 million d'euros** soit à peu près, l'équivalent du Fonds de concours **2007 (700 millions CFA)** pour les 442 collectivités locales sénégalaises.

Les interventions des partenaires italiens sur la même période représentent **15,58 millions d'euros**, alors que pour l'Espagne sur la période **2000/2005**, plus **de 3 milliard de FCFA** ont été injectés dans les collectivités locales sénégalaises à travers des actions de Coopération Décentralisée.

Au total, sur une période d'un peu **moins de 10 ans**, les interventions cumulées de ces trois pays sont évaluées à près de **49 millions d'euros, soit 32 milliard FCFA**.

C'est dire la grande importance de la Coopération Décentralisée, dans les dynamiques de lutte contre la pauvreté et de développement local.

Mais de l'avis de tous les acteurs du secteur, ces chiffres doivent être revus à la hausse, du fait de l'existence d'un très grand nombre d'interventions et de partenariats qui sont inconnus des autorités sénégalaises et des pays d'origine des partenaires. Il y a aussi la dispersion des interventions et la multiplicité des acteurs, l'inégalité dans la distribution spatiale des partenariats, le faible niveau de sensibilisation et d'information des émigrés sénégalais qui ont impulsé bon nombre de partenariats, mais aussi des autorités locales de leurs pays de résidence.

Cette situation découle des effets conjugués d'un certain nombre de facteurs qui suivent :

- ~ L'instabilité dans le rattachement institutionnel de la Direction de la Coopération Décentralisée. Jusqu'en 2002, c'est la Direction des Collectivités locales (DCL) qui avait en charge le suivi de la Coopération Décentralisée. Il a ensuite été créé un Ministère de la Coopération Décentralisée et de la Planification Régionale, dissout en mai 2005 pour ensuite revenir sous l'appellation Coopération Internationale et Coopération Décentralisée. Puis en 2006, un Ministère de la Micro finance et de la Coopération Décentralisée. En 2007, un Ministère de l'Aménagement du Territoire, du Commerce et de la Coopération Décentralisée. Et depuis le 31 mars 2008, un Ministère de l'Aménagement du Territoire et de la Coopération Décentralisée. Cette instabilité n'a pas permis d'asseoir de façon durable des outils et des politiques d'intervention ;
- ~ L'absence de cadre de concertation et de coordination, fonctionnel et durable qui aurait permis une meilleure mise en cohérence et harmonisation des interventions. En effet, même si la Coopération Décentralisée relève du principe de libre administration des collectivités territoriales, il est du devoir de

l'État d'assurer une coordination de ce type de coopération, compte tenu du nombre important des partenariats européo-sénégalais et de sa contribution effective dans la promotion et le développement des collectivités territoriales ;

- ~ Le faible niveau de suivi et d'évaluation des interventions et son corollaire qui est l'absence d'une base de données des partenariats de Coopération Décentralisée ;
- ~ Le faible promotion de la Coopération Décentralisée du fait de l'insuffisance de ressources techniques et logistiques au niveau de la Direction, pour la réalisation de missions périodiques d'échanges et d'informations avec les collectivités territoriales, mais aussi pour la réalisation et diffusion, d'outils comme le guide des partenariats, les modes opératoires, etc.
- ~ L'insuffisance des compétences techniques et managériales des personnels de la Direction du fait de l'absence de projets de renforcement des capacités et d'appuis institutionnels pour relever l'offre de compétences de la Direction, ses moyens de travail et d'intervention, afin de mener à bien la mission qui lui est confiée.

Ce sont là, les contraintes majeures qui gênent la lisibilité des interventions en Coopération Décentralisée et l'évaluation exhaustive de leur contribution effective dans les efforts initiés pour le développement des collectivités locales.

C'est justement pour dépasser ces contraintes que la Direction de la Coopération Décentralisée a élaboré cette feuille de route qui vise à promouvoir la Coopération Décentralisée en 2008.

La stratégie politique du Gouvernement du Sénégal en matière de Coopération Décentralisée : la création de la Direction de la Coopération Décentralisée

Le Sénégal, en renforçant sa politique de décentralisation, désire créer un environnement politico – administratif propice à l'amélioration de la qualité et de la quantité des services publics de proximité. L'objectif ainsi visé est d'améliorer graduellement le niveau de vie des citoyens.

La Direction de la Coopération Décentralisée (DCD), instituée par le décret 2003 – 666 du 25 août 2003, permet ainsi au Ministère de l'Aménagement du Territoire et de la Coopération Décentralisée (MATCD) de mieux contribuer à lutter contre la pauvreté par le biais de la Coopération Décentralisée.

Elle a pour objectifs :

- ~ De préparer et de mettre en œuvre une politique de Coopération Décentralisée basée sur la mise en place d'un cadre d'intervention cohérent et tendant à renforcer les capacités des collectivités locales dans le cadre de l'exécution de leurs projets et programmes de développement;
- ~ D'identifier l'ensemble des partenaires nationaux et étrangers, institutionnels et non institutionnels capables de promouvoir la Coopération Décentralisée ;
- ~ De conseiller et d'assister les collectivités locales sénégalaises dans leur partenariat avec les collectivités locales étrangères;
- ~ D'assurer le suivi et l'évaluation périodique de la politique de Coopération Décentralisée;

~ D'appuyer les collectivités locales sénégalaises dans la recherche de partenaires.

Pour atteindre ces objectifs, la Direction s'appuie sur deux divisions :

~ La Division des Accords et du Partenariat : elle est chargée de la promotion et du suivi du partenariat entre les collectivités locales sénégalaises et leurs partenaires étrangers ; elle joue un rôle d'appui / conseil aux collectivités locales et accompagne la signature des conventions et protocoles d'accord.

~ La Division du Suivi et de l'Analyse : sa mission fondamentale est de faire une évaluation périodique de la Coopération Décentralisée, d'élaborer des outils de planification et gestion de l'information.

La stratégie d'actions de la Direction de la Coopération Décentralisée : la Feuille de route 2008

La Direction de la Coopération Décentralisée fonde sa stratégie sur trois axes forts :

~ la définition d'une politique sectorielle sur la Coopération Décentralisée avec l'ensemble des acteurs, en sachant que le but de la coopération décentralisée est d'articuler les actions de tous les Ministères afin d'appuyer le processus de décentralisation du Sénégal ;

~ la promotion de la Coopération Décentralisée ;

~ la promotion de l'approche territoriale du développement.

Axe 1. La définition d'une politique sectorielle sur la Coopération Décentralisée avec l'ensemble des acteurs :

Au Sénégal, la non délimitation de cet espace de coopération, la multitude d'acteurs non contrôlés et la non application des dispositions législatives et réglementaires rendent difficile la mission d'accompagnement, de suivi et d'évaluation des actions de Coopération Décentralisée dévolue au département. En outre, l'absence de coordination au niveau institutionnel du fait que les compétences du Ministère de l'Aménagement du Territoire, du Commerce et de la Coopération Décentralisée convergent avec celles de tous les ministères techniques à compétences transversales est une contrainte supplémentaire à l'action de la Direction.

Ainsi, la définition d'une politique sectorielle sur la Coopération Décentralisée avec l'ensemble des acteurs permettrait une plus grande cohérence dans l'action.

Les outils :

- La réalisation d'études diagnostics du secteur et l'organisation d'ateliers de validation en perspective de l'élaboration de la lettre de politique sectorielle.
- L'adoption d'un nouveau cadre réglementaire et législatif de la Coopération Décentralisée.
- La validation de la charte de la Coopération Décentralisée avec l'ensemble des acteurs.
- La mise en œuvre d'un cadre de concertation nationale sur la Coopération Décentralisée.

Axe 2. La promotion de la Coopération Décentralisée :

Les collectivités locales ont une mission d'impulsion du développement économique et social à la base. Cependant, elles souffrent essentiellement de manque de ressources humaines et financières et ont montré des limites certaines d'ordre institutionnel, financier et organisationnel pour :

- ~ suppléer une déconcentration retardée ;
- ~ assurer, l'utilisation des services techniques de l'Etat dans les conditions prévues par la loi, entre autres, la signature de conventions entre le représentant de l'Etat et les représentants des collectivités locales concernées ;
- ~ assumer toute la responsabilisation prévue dans le cadre de la décentralisation ;

Les programmes de Coopération Décentralisée devraient permettre de renforcer les collectivités locales engagées dans le développement local qui souffrent de ces déficits de ressources humaines, technologiques et financières.

La Direction de la Coopération Décentralisée a donc une mission forte de promotion de la Coopération Décentralisée pour appuyer les collectivités locales sénégalaises dans leur recherche de partenaires.

Les outils :

- Des campagnes d'information et de sensibilisation sur les opportunités de la Coopération Décentralisée à tous les élus locaux sénégalais ainsi qu'aux partenaires étrangers (au Sénégal et à l'étranger) ;
- La mise en place d'une base de données des partenariats de Coopération Décentralisée ;
- La création d'un portail web d'information sur la Coopération Décentralisée ;
- L'édition et la publication de documents sur la Coopération Décentralisée dont le guide des partenariats de Coopération Décentralisée ;
- L'organisation de Conférences Techniques Régionales ;
- L'organisation d'un Atelier National sur la Fiscalité ;
- Un plan de communication pour promouvoir la Coopération Décentralisée ;
- Des missions de suivi évaluation sur les projets de Coopération Décentralisée ;
- La mise en place d'un cadre de partenariat avec les sénégalais de l'extérieur.

Axe 3. La promotion de l'approche territoriale du développement :

Il s'agit de faciliter la mise en place de cadres cohérents de concertation devant permettre aux régions, communes et communautés rurales de disposer d'espaces adéquats d'échanges et de discussion sur les plans d'actions relevant de leurs champs de compétences.

Cette vision de l'approche territoriale qui se met en place petit à petit, constitue ainsi un axe important à renforcer. Elle permettra aux collectivités locales sénégalaises d'entretenir des liens de Coopération Décentralisée avec celles du Nord sur une base plus équilibrée que la coopération qui existe entre États.

Ces partenariats s'appuieront ainsi, sur des priorités, déjà identifiées, dans les plans régionaux de développement et en réelle corrélation avec les compétences de chacun des partenaires, à travers la conduite de programmes cohérents et concertés et d'investissements conséquents dans des secteurs prioritaires.

Les outils :

- Le programme ART avec la Région comme porte d'entrée du Programme et les ARD comme structures de coordination au niveau local.
- L'Université Rurale Sénégalaise (URS) qui est un concept d'«université hors les murs» et qui organise ses sessions dans le milieu rural. Ce concept d'université qui se tient tous les deux ans, est une réelle occasion de recherche en impliquant l'enseignement supérieur et la recherche universitaire dans les problématiques du développement territorial, par la conduite d'activités de formation continue pour les acteurs et agents du développement local.

Le Ministère a lancé un site web qui est déjà un important moyen d'information et de coordination de la Coopération Décentralisée, en s'appuyant sur une base de données qui permet aux visiteurs de savoir quelles sont les interventions de la Coopération Décentralisée et les zones d'intervention. (www.cooperationdecentralisee.sn)

Toutes les informations précédentes permettent de montrer un Sénégal qui avance vers la Coopération Décentralisée. Cependant, il reste néanmoins un grand défi que le Pays doit affronter par rapport à la CD : les relations ou compétences pour travailler avec la Coopération Décentralisée appartiennent au Ministère de l'Aménagement et de la décentralisation, mais la politique de mise en œuvre de la décentralisation appartient au Ministère de la Décentralisation et des Collectivités Locales.

L'un sans l'autre ne se comprend pas dans un programme d'appui aux processus de décentralisation, d'autant plus pour mettre en œuvre les ressources financières qui assurent les interventions de la Coopération Décentralisée mises à la disposition des Collectivités Locales sénégalaises par le Programme ART.

C'est dans ce contexte que le Programme ART-GOLD Sénégal est proposé comme un cadre opérationnel, fonctionnel, et facilitateur mis à disposition des réseaux de la coopération décentralisée, des acteurs et des initiatives de coopération recherchant non seulement une relation plus directe avec les acteurs sociaux et économiques des territoires, mais aussi un mécanisme opérationnel local et intersectoriel pour l'identification et la mise en œuvre de la coopération, une gestion administrative plus agile et la possibilité de coordination et coopération entre différents acteurs nationaux et internationaux présents dans le pays.

L'objectif général de la mise en œuvre du Programme ART Sénégal vise à renforcer les capacités nationales et l'appropriation du processus de décentralisation, de développement local et de la Coopération Décentralisée par les acteurs locaux en vue d'une amélioration de leur milieu de vie.

Il a comme objectif immédiat d'articuler l'approche des divers acteurs de la coopération intéressés à travailler au niveau local avec les stratégies de développement en considérant les efforts déjà entrepris et d'adapter la dite approche au contexte des collectivités locales du Sénégal (plan d'action, modalité de la Coopération Décentralisée, gestion financière, etc.).

Au Sénégal, la vision du Programme-cadre reposera sur les fondements suivants :

- ~ Développement d'une approche de Coopération Décentralisée cohérente et articulée avec les instruments et les démarches de la politique de décentralisation en complémentarité avec le PNDL comme un des objectifs majeurs d'une future intervention partagée ;
- ~ Pilotage d'expériences de Coopération Décentralisée mieux articulées avec le processus de décentralisation avec en toile de fond l'échange de bonnes pratiques et d'innovations techniques, technologiques, organisationnelles et de gestion dans le domaine du développement local ;
- ~ Une bonne articulation entre les différentes échelles (locale, nationale et internationale) de la Coopération Décentralisée ;
- ~ La recherche de synergie avec les initiatives du PNUD et avec les Agences, Fonds et Programmes des Nations Unies actifs au Sénégal.
- ~ Novateur à travers l'échange des bonnes pratiques en matière de développement local Nord-Sud-Sud-Nord.

PARTIE 4 : Stratégie d'intervention du projet

Justification

Ce programme se justifie dans le contexte du faible impact des politiques de décentralisation sur le bien être général des populations et sur la nécessité de faire prendre à la décentralisation un virage économique. Il faut aussi impulser les capacités de gestion des acteurs du territoire sans lesquelles tout développement local durable est impossible. En effet, malgré les avancées réelles au chapitre du cadre institutionnel, juridique et administratif de la décentralisation, malgré l'existence d'une stratégie intégrée de lutte contre la pauvreté et la présence de nombreux programmes de développement initiés par l'État et les PTF, la pauvreté continue de persister aussi bien en milieu urbain que rural.

Dans ce contexte, le Programme ART Sénégal vise le renforcement des capacités dont disposent les collectivités locales pour la concrétisation d'un Plan d'action de mise à niveau des ressources humaines et de mise en valeur du territoire en partenariat avec la coopération internationale, décentralisée et Sud-Sud : « Lignes directrices des Régions pour la Coopération Décentralisée ».

Le programme ART Sénégal vient appuyer la stratégie générale du Ministère pour la Coopération Décentralisée, notamment le document « Feuille de Route 2008 » dans son ensemble.

La 2^{ème} Convention Internationale pour une Approche Territoriale qui a eu lieu à Tanger, en mai 2008 a connu la participation du Ministre sénégalais de la coopération décentralisée qui a profité de cette opportunité pour présenter les défis de la décentralisation au Sénégal.

Lors de son allocution, il a exprimé l'intérêt du Sénégal dans la mise en place d'un Programme ART GOLD qui puisse appuyer les collectivités locales et l'état central dans le processus de décentralisation et de mise en valeur des collectivités locales.

Une Mission de Présentation du Programme ART GOLD au Sénégal **a été sollicitée par le Gouvernement du Sénégal et organisée par le PNUD** entre le 19 et le 23 novembre 2007, avec les objectifs suivants:

- Présenter le Programme ART aux différentes autorités nationales intéressées
- Connaître la stratégie de décentralisation en cours au Sénégal

Suite à cette mission, le Ministre de l'Aménagement du Territoire, du Commerce et de la Coopération Décentralisée du Sénégal a communiqué au bureau du PNUD à Dakar l'intérêt que porte le Gouvernement concernant l'organisation d'une mission pour la formulation du Document de Projet (ou Programme Cadre) ART GOLD Sénégal. Le Représentant Résident du PNUD Sénégal a donc sollicité le HUB du PNUD Genève afin d'organiser rapidement une mission de formulation du Programme cadre ART GOLD Sénégal, qui suivra les détails et objectifs mentionnés dans ces Termes de Référence.

Ce dans ce contexte, le Hub du PNUD Genève a contacté des personnes ressources pour appuyer le PNUD Sénégal et le Ministère de l'Aménagement du

Territoire, du Commerce et de la Coopération Décentralisée dans la formulation du Programme Art Sénégal. Une première mission effectuée par Mr. Richard Boisvert a permis d'identifier les éléments importants pour la mise en œuvre du Programme. Le mois d'août 2008, une dernière mission de M. Cristino Pedraza López, CTA Art Gold Maroc a eu lieu avec l'objectif d'accompagner la Direction de la Coopération Décentralisée à rédiger la version finale du document.

Cette version qui a été un travail conjoint d'une équipe composée du CTA Art Gold Maroc, du chargé de programme du FENU / PNUD et de la Direction de la Coopération Décentralisée, a été présentée aux Ministères et au PNUD Sénégal, qui ont montré leur satisfaction par rapport à cette version finale.

Au début du mois de septembre 2008, le Directeur du Hub du PNUD Genève, Mr. Christophe Nuttall et le Directeur de l'Initiative ART International, Mr. Giovanni Camilleri ont visité le Sénégal pour l'officialisation du démarrage du Programme.

Par ailleurs, un élément fondamental du Programme ART Sénégal est la mise en place, avec la collaboration de tous les acteurs impliqués, des mécanismes de programmation stratégique et de suivi/monitorage qui peuvent être reproduits dans d'autres régions du pays, avec l'appui de nouveaux acteurs de la coopération internationale.

Le Programme-cadre du Sénégal promeut des initiatives de coopération tant pour appuyer la création d'une atmosphère favorable à l'innovation dans le domaine du développement économique et social à partir des potentialités, capacités et compétences locales, la participation des Collectivités Locales et la coordination institutionnelle, pour consolider les instruments et les outils de gestion locale.

La création et renforcement des mécanismes et capacités locales de programmation et de gestion, articulés avec les instances au niveau central, constituent une condition préalable au développement local et aux politiques nationales de décentralisation.

Selon les dernières études menées par les Nations Unies en 2007, 80% des OMD seront réalisés grâce aux efforts menés par les collectivités locales.

Tel que mentionné précédemment, ce Programme-cadre adopte une approche intersectorielle visant un développement intégré des Collectivités Locales et prévoit d'intervenir dans 5 axes stratégiques. Ces axes stratégiques correspondent aux politiques prioritaires du pays et aux processus déjà en cours, **voir DSRP II et PNDL**. Tous les projets qui se découleront du document « Lignes Directrices » doivent être liés aux processus nationaux ci-dessous mentionnés :

- ~ **Appui au processus de décentralisation technique et administrative ;**
- ~ **Appui au développement économique local ;**
- ~ **Appui à la couverture, qualité et viabilité des services aux services sociaux de base dans les domaines prioritaires tels que la santé, l'éducation et l'hydraulique ;**
- ~ **Appui à la protection de l'environnement et la lutte contre le changement climatique ;**
- ~ **Application de l'approche transversale de genre aux finalités et objectifs susmentionnés.**

Ces axes répondent aux thèmes d'intérêts et, en même temps, aux possibilités de la Coopération Décentralisée.

Finalement, le Programme entend encourager le développement de partenariat avec les acteurs du secteur privé et, dans le même ordre d'idées, avec les membres de la diaspora sénégalaise qui désirent appuyer leur pays d'origine dans une démarche articulée et solidaire. Pour la mobilisation de cette diaspora le programme ART comptera avec l'appui des partenaires de la Coopération Décentralisée.

Plus que jamais, on constate avec le nouveau phénomène d'augmentation rapide du coût des aliments à travers le monde et de son impact dévastateur sur les populations à faibles revenus, plus particulièrement celles des zones rurales, l'importance du développement local. Dans sa démarche, le Programme ART Sénégal accordera une attention toute particulière aux effets de cette crise alimentaire et s'assurera de mettre en œuvre des actions pouvant appuyer les populations rurales à trouver des solutions afin d'alléger leurs difficultés tout en prenant en charge leur propre développement.

La cohésion de tous nos efforts pourra certainement mieux contribuer à produire des résultats à la mesure des besoins et des attentes exprimés par les populations sénégalaises.

Principales contraintes

La faible internalisation d'une stratégie locale de développement se traduit au niveau des collectivités locales par un grand nombre de lacunes et de contraintes que le projet tentera de lever:

- i) la faiblesse structurelle des espaces d'animation, de dialogue et de concertation (chambres de commerce et d'industrie, chambres des métiers, cadres de concertation et de gestion, etc.),
- ii) la faiblesse de l'initiative privée, facteur potentiel de création de richesses,
- iii) la faible valorisation des ressources endogènes et des savoirs faire locaux qui affecte la vulnérabilité de certains groupes sociaux (jeunes, femmes),
- iv) la faible valorisation du rôle des migrants dans le développement social et économique local,
- v) les faibles capacités d'innovation des groupements de producteurs et des associations de développement,
- vi) la modestie des budgets locaux et des ressources financières des collectivités locales,
- vii) le manque de coordination des actions de la Coopération Internationale.

La pratique habituelle d'intervention de la CI montre un panorama où les acteurs travaillent sans une coordination réelle. L'objectif du Programme ART est de renforcer le rôle des structures sénégalaises décentralisées (Collectivités Locales) afin qu'elles puissent devenir les référents de la CI, comme cela est mentionné dans la Déclaration de Paris.

Pourtant, les carences en coordination et l'absence d'une approche participative de cette aide massive venue d'Espagne, d'Italie, de France, de Belgique, du Canada, et d'ailleurs, interdisent une efficacité satisfaisante de cette coopération. En effet, on observe le doublement de certains projets, la répétition de recherches produisant des documents déjà existants, et surtout une totale méconnaissance des actions de coopérations menées par les différents partenaires de la Région. De plus, de nombreux projets sont menés sans consultation préalable des populations bénéficiaires et des autorités locales, ce qui empêche une réelle adéquation avec les besoins prioritaires des zones concernées.

Ces deux besoins urgents de coordination et de participation de la population vont de pair et Il est indispensable, pour y répondre efficacement, de le faire au niveau régional.

Le PNDL nous montre déjà l'effort de l'Etat Sénégalais dans ce sens.

Qu'est-ce que le Programme ART Sénégal?

Le Programme aura trois niveaux d'intervention : Régional (Local), National et International.

Niveau Régional d'Action 1.

Il s'agit d'une méthode de travail qui, à travers la création de groupes de travail multisectoriels au niveau du Département et de la région, réalise une planification stratégique PARTICIPATIVE qui se traduit par les « Lignes Directrices de la Région pour la Coopération Décentralisée». Les Groupes de Travail Régional seront les Agences Régionales du Développement, structures déjà existantes et sur lesquelles le Programme sera construit.

Les ARD seront complétées par d'autres acteurs des territoires tels que la société civile, les élus, les services déconcentrés de l'état. La coopération dans la Région étant très diversifiée, elle touche tous les secteurs du développement. C'est pourquoi il est nécessaire que les ARD embrassent tous les domaines concernés, sans se limiter à un secteur précis. Il a donc été décidé que l'ARD serait multisectorielle, et enrichie de Commissions Thématiques dans les quatre domaines clés du développement humain durable : Développement économique local, Services sociaux, Gouvernance et décentralisation et environnement. L'approche genre, sans laquelle il est impossible d'envisager un réel développement humain, est transversale dans ces Commissions comme dans le Programme ART Sénégal en général.

Ce caractère multisectoriel garantit le rôle des ARD et de la Maison du Développement (Siege des ARD) non seulement comme espace de concertation entre les différents acteurs de la coopération internationale, entre les acteurs locaux du développement, entre les institutions locales et la société civile de la Région.

Enfin, l'ARD et la Maison du Développement offrent une vitrine à des zones reculées de la Région, qui bénéficiaient d'une présence moins importante de la Coopération Internationale.

Au niveau local, les Départements joueront un rôle important dans ce processus ; de même pour les communes qui seront les espaces où se développeront la plupart des projets locaux.

Le document « Lignes Directrices de la Région pour la Coopération Décentralisée » permet de faciliter et de coordonner les relations de la Coopération Décentralisée européenne avec ses homologues sénégalaises.

La réponse au document se présente sous forme de projets spécifiques qui, encadrés dans le plan du territoire, sont réalisés conjointement entre les collectivités sénégalaises et les collectivités de la Coopération Décentralisée européenne. Ainsi, une plus grande appropriation et durabilité de l'action est assurée. (Annexes TDRs des ARD et GTD)

Niveau National d'Action 2.

Pour garantir l'encadrement de chaque projet dans une politique nationale et dans le processus du pays, le Comité National de Coordination est créé. Il doit approuver tous les projets présentés par les régions, ainsi que permettre d'ouvrir le débat entre les niveaux régionaux et nationaux. Selon les thématiques des sessions du CNC, les Ministères ou institutions concernés seront invités à y participer. (Annexes TDRs CNC)

Niveau International d'Action 3.

Le Programme ART International assure le contact entre les réseaux thématiques de développement et les priorités du pays. Les réseaux existants sont :

- ~ Économie Locale
- ~ Genre
- ~ Services de la Santé
- ~ Universités
- ~ Innovation

Ces réseaux disposent de spécialistes qui sont au service des Groupes régionaux pour réaliser des projets innovateurs dans chaque domaine. Il est prévu, au fur et à mesure de l'avancement du programme de transmettre aux ARD les expériences des Agences du développement Économie Locales (ADELS) créés grâce à l'appui d'ISLEDA.

Application de la méthodologie au niveau régional

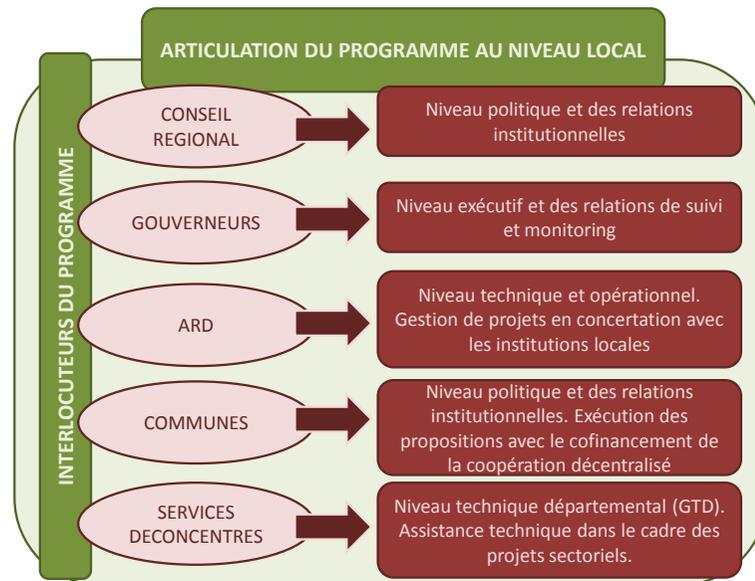
En premier lieu, la volonté politique du Gouvernement de la région est nécessaire pour entamer un tel processus avec l'ARD qui sera une référence pour les partenaires de la coopération internationale mobilisés par le Programme ART.

Le Gouvernement régional met à disposition un siège pour l'ARD. Le Programme se charge de l'équipement du siège (ordinateurs, meubles et un véhicule). Des profils de l'ARD, ainsi que des fonctions et des activités sont disponibles en annexe.

Au niveau du Département, la création des Groupes de Travail Départementaux sera nécessaire, sachant que ces groupes s'appuieront sur les groupes des Organisations Communautaires de Bases OCB déjà existants. Les communes seront en même temps le laboratoire pour tester les outils et les instruments de gestion du territoire et le niveau de base pour l'identification et la mise en œuvre des projets.

Les actions seront coordonnées de la manière suivante:

- ~ **Conseil Régional** : Rôle de relations politiques et institutionnelles avec leurs homologues. Il va s'assurer que les actions identifiées par la CD soient en cohérence avec sa politique territoriale. Le Programme, en parallèle, mettra en place un programme de renforcement des capacités des élus du Conseil régional pour les appuyer dans la prise des décisions et l'exécution des politiques de développement territorial.
- ~ **Gouverneur** : Rôle des relations d'appui au monitoring et suivi des actions. Rôle représentatif de l'état central.
- ~ **ARD** : Elles seront les Programme au niveau coordonner les actions, et du territoire se concertent doivent jouer un rôle technique mais aussi sur tous les acteurs régionaux des interventions du
- ~ **Communes** : Elles auront un et elles pourront aussi homologues dans le cadre seront chargées de mettre commune avec l'appui des avec les OCB déjà
- ~ **Services déconcentrés de** composer les Groupes de



instruments opérationnels du régional. Elles seront ainsi chargées de faire en sorte que tous les acteurs (« les lignes directrices »). Elles important non seulement sur l'aspect l'aspect de la concertation, afin de que se sentent bien représentés au sein Programme ART.

rôle de représentation institutionnelle établir des alliances avec leurs des partenariats de coopération. Elles en place des projets au niveau de ARD. Il sera aussi envisagé de travailler existantes.

l'état (Santé, éducation, etc.) : Ils vont Travaux Départementaux qui seront

chargés d'organiser le cycle de programmations locales au niveau départemental. Ils seront chargés aussi de l'appui technique aux projets liés à leurs secteurs. Le GTD garantira aussi une vision du territoire globale plutôt que sectorielle. Une maison du développement départementale sera mise en place à cet effet.

Une fois les Groupes (ARD et GTD) constitués, **le cycle de Programmation Locale est mis en œuvre. Le cycle de programmation locale permet la réalisation des activités qui aboutiront à la mise en place du programme au niveau local.** Il est structuré en trois processus qui se développent en parallèle:

1) **Formation** des ARD et du GTD et des acteurs locaux (fonctionnaires et associations).

- ~ Formation sur la méthodologie ART.
- ~ Planification territoriale pour préparer le document participatif pour la Coopération Internationale.
- ~ Formulation des projets pour l'ART.
- ~ Approche genre.
- ~ Fonctionnement de la Coopération Décentralisée (Espagnole, Française, Italienne)
- ~ Objectifs du Millénaire.
- ~ Droits Humains.
- ~ Analyse environnementale dans les projets de développement : bilan carbone et cartographie de la vulnérabilité pour le diagnostic relatif au changement climatique.
- ~ Cartes des risques et des ressources au niveau des collectivités locales
- ~ Suivi et évaluation.
- ~ Formation ISLEDA sur des aspects de l'économie locale.
- ~ Mandat des Agences des Nations Unies qui participent au Programme.

Ces formations seront effectuées par l'équipe ART avec l'assistance sectorielle selon les thèmes à travers des experts nationaux et internationaux engagés à cet effet, ainsi comme personnel sénégalaises des autres ARDS. Les formations s'inscrivent dans la continuité ou en complément de celles déjà mises en place sur le territoire pour éviter une duplicité d'actions et d'efforts.

Ces formations seront donc coordonnées avec des institutions de la coopération internationale ou des associations locales qui travaillent dans la zone. Les formations seront toujours effectuées au niveau régional, Départemental et pour quelques-unes communal. Il convient que soient formés des membres des ARD pour qu'ils transfèrent eux-mêmes les formations au niveau provincial. Formation des Formateurs.

2) Elaboration du document « **Lignes Directrices de la Région pour la Coopération Décentralisée** ».

- ~ Les ARD se chargeront de récolter tous les documents de planification stratégique existants et mis à jour dans le territoire
- ~ Les GTD réaliseront le même travail au niveau Départemental avec la participation des communes.
- ~ Le format pour la réalisation du document leur sera livré. D'autre part, ils seront accompagnés à tout moment par les techniciens du programme ART pour effectuer l'analyse des données et des statistiques, et garantir un langage clair et précis pour la Coopération Décentralisée.
- ~ La création de commissions thématiques est prévue au niveau du département et au niveau de la région pour examiner les axes stratégiques du développement départemental sur la base des priorités définies par les collectivités locales.
- ~ Les départements choisiront deux ou trois communes prioritaires d'intervention et ses critères de sélection (Présence PNDL, potentialités, présence de la Coopération Internationale dans le territoire etc.)
- ~ Le document contient une caractérisation du territoire par secteurs, indicateurs IDH, présence de la coopération Internationale, potentialités, problématiques et axes stratégiques du développement pour la coopération internationale. Le document inclut aussi une caractérisation similaire mais synthétisée par chaque département comprenant le choix des communes urbaines et rurales sur lesquelles se concentrera une partie des ressources du programme et de la Coopération Décentralisée.
- ~ L'approbation du document devra être réalisée par les responsables politiques et institutionnels au niveau des départements et de la région. Elle se fera à travers des ateliers d'approbation dans lesquels les résultats des documents sont partagés avec les institutions locales et internationales qui ont participé à son élaboration.
- ~ Quand le document sera réalisé, il sera envoyé par l'équipe ART, avec l'approbation du CNC, à tous les partenaires de la Coopération Décentralisée du réseau ART international qui veulent travailler dans les régions mentionnées.
- ~ À travers la Coopération Décentralisée, les projets seront réalisés et encadrés dans les axes stratégiques identifiés. L'ARD coordonnera et mettra en contact la Coopération Décentralisée et ses homologues sénégalais. Il devra faciliter la réalisation des missions, le suivi et la justification des projets en accord avec les institutions et les associations locales responsables.
- ~ Le document pour la Coopération Internationale restera en vigueur trois ans.
- ~ Le Programme ART renforce le rôle du territoire à travers des groupes plutôt que des visions purement institutionnelles.

3) **Projets d'impact** : Pendant l'étape de programmation locale, est prévue la réalisation des projets d'impact. Ceux-ci servent à gagner la confiance du territoire pendant l'étape de réalisation du document « Lignes Directrices de la Région pour la Coopération Décentralisée ».

- ~ Ces projets peuvent avoir un impact à une échelle régionale ou à une échelle réduite au niveau communautaire s'il s'agit de projets qui complètent un programme ou s'ils apparaissent comme l'expression d'un besoin concret dans un territoire
- ~ Le programme ART va essayer qu'ils fassent partie de la stratégie du PNDL et qu'ils aient confiance afin de permettre un accès à la Coopération Décentralisée.

Le Cycle de Programmation Locale : trois processus qui se développent en parallèle

La fonction d'appui à la coordination de la coopération dans le territoire

Les ARD permettront d'harmoniser toutes les activités de la coopération internationale dans leur territoire. La Maison du Développement sera le lieu ouvert à tous les acteurs de la Coopération Décentralisée dans le territoire. De même, il représentera l'espace de coordination et de formation pour les associations et les partenaires qui requièrent une vision stratégique du territoire, ainsi qu'un centre de SERVICES pour la Coopération Internationale. Etant donné que les ARD ont déjà un siège, cet espace sera la MD Régional.

Par conséquent, elle pourra partager l'espace avec d'autres programmes de coopération en cours et ainsi qu'avec d'autres initiatives semblables. C'est à travers cette logique d'intervention que la coordination des acteurs sera réussie.

Les projets ART Sénégal, caractéristiques générales

Ils doivent émaner des lignes directrices en respectant la stratégie de partenariat et le cofinancement. Dans cette optique les projets/actions locaux assument plusieurs modalités :

- ~ **Comme réponse aux nécessités identifiées de manière prioritaire par la population**: le projet/action comme réponse à une nécessité sentie ou à une potentialité non développée, identifiée lors du processus participatif.
- ~ **Comme produit d'une coordination conjointe pour des fins communes** : le projet/action comme produit de la coordination entre plusieurs acteurs de la Coopération Internationale qui agissent dans un même territoire et qui considèrent opportun de rassembler leurs efforts afin d'obtenir des résultats avec un plus grand impact (les résultats étant difficilement atteints lorsqu'ils opèrent de manière individuelle).
- ~ **Comme action démonstrative** : le projet/action assume aussi la fonction de "projet pilote", "pratique", "action démonstrative" ou "laboratoire", en vérifiant sur le terrain l'utilité de mettre en place des innovations technologiques, techniques ou de modèles d'organisation pour le renforcement des processus de développement local.
- ~ **Comme action concrète d'appui aux processus** : le projet/action peut donner forme à la logique d'une coopération qui veut agir sur des processus de manière mesurable et vérifiable, dans un territoire déterminé.
- ~ **Comme pratique qui peut être dupliquée** : l'analyse et étude des résultats des projets/actions sont des éléments qui permettent à ceux qui prennent les décisions d'évaluer la possibilité, l'opportunité et l'utilité d'agrandir et de dupliquer les innovations spécifiques dans d'autres zones géographiques ou programmes nationaux.

~ **Comme cadre** : pouvant faire l'objet de programmation thématique à l'instar du changement climatique ou de la société de l'information par exemple.

Le Programme cherche aussi la continuité de l'action de la coopération à travers les étapes de diagnostic participatif, formulation, mise en œuvre et évaluation des Plans Opérationnels. Cela constitue une condition préalable pour réussir à articuler les réponses concrètes aux nécessités de la population, avec la nécessité indispensable d'appuyer les processus de développement local mis en priorité par le pays.

Les actions/projets promus par le Programme-cadre appuient des objectifs de transformation et de renforcement des lignes d'action qui seront identifiées par les acteurs locaux:

- ~ De transformation des domaines, dans lesquels le pays a déjà commencé un processus de réorganisation et de restructuration, tels que l'économie locale, la décentralisation, la viabilité, l'économie globale, la planification territoriale, l'approche genre, l'organisation des services, entre autres.
- ~ De renforcement dans des domaines tels que le changement climatique, la reforestation, la prévention et préparation face aux désastres, l'amélioration de l'accès et la bonne utilisation de l'eau, entre autres.

Les parties prenantes au Programme ART sont :

- ~ La Primature des ministères, plus particulièrement le Ministère de la Décentralisation et des Collectivités Locales et leurs directions et structures nationales membres du Comité National de Pilotage (CNP) du PNDL;
- ~ Le PNDL, son secrétariat exécutif, ses cadres et ses agences d'exécution (AGEX) au niveau national et l'Agence Régionale de Développement (ARD) au niveau local;
- ~ Les structures de concertation et de planification au niveau local et régional;
- ~ Les agences du système des Nations Unies en particulier le PNUD et le FENU;
- ~ Les autres partenaires au développement impliqués dans le financement ou la mise en œuvre du projet; c'est-à-dire bailleurs de fonds bilatéraux et partenaires de la Coopération Décentralisée;
- ~ Les Agences Bilatérales qui interviennent dans les mêmes territoires avec lesquelles il faudrait se coordonner;
- ~ Les Ongs internationales qui interviennent dans les mêmes territoires avec lesquelles il faudrait se coordonner;
- ~ Les Universités Nationales, Régionales et Internationales.
- ~ Les associations d'élus locaux;
- ~ Les services techniques déconcentrés (STD) de l'État au niveau local;
- ~ La société civile et les citoyens /usagers de l'administration;
- ~ Les opérateurs économiques et le secteur privé en général;

~ Les élus locaux.

Les régions proposées comme zones d'intervention prioritaire du programme.

En tant que programme pilote, le Programme ART Sénégal démarrera dans un nombre réduit des régions dans sa première phase avec le but de devenir d'expériences pilotes qui seront référents pour les autres régions intéressées dans une deuxième phase. Les critères pour le choix des régions sont les suivants:

1. Les problématiques et les potentiels afin de les confronter.
2. L'existence de ressources et d'opportunités d'investissement (ADELS).
3. La présence d'infrastructures de base (régions peu enclavées).
4. Expérience en matière de Coopération Décentralisée.
5. La synergie entre l'administration, le secteur public et la société civile.
6. Le dynamisme des collectivités locales et leur appropriation du programme.
7. La présence d'un tissu associatif actif.
8. L'existence d'une université.
9. Diversité du pays. Respect des valeurs culturelles et de l'identité des régions.
10. Indicateurs de Développement Humain.
11. Les régions de la Diaspora.
12. Appropriation locale.

Sur la base de ces critères le gouvernement du Sénégal a décidé commencer le Programme Art Gold dans les régions de :

- Casamance
- Louga

Les régions de Fatick ainsi que l'ensemble des régions nommées Ferlos seront prises en considération pour l'initiative thématique « Changement climatique ». Des ressources additionnelles en réponse dite initiative sont en train d'être mobilisées.

PARTIE 5 : Cadre de résultats

Le projet s'articule autour de deux axes stratégiques, le premier correspond à la nécessité de coordination des actions de la coopération internationale dans les régions et l'articulation de ces deniers aux politiques nationales et aux débats internationaux grâce à la planification locale participative. Le deuxième axe stratégique est de donner aux collectivités, services déconcentrés et aux populations locales des outils d'action réussis en matière de décentralisation des acteurs de la Coopération Décentralisée européenne afin de les adapter à la réalité du Sénégal et, participer de manière significative à la stratégie de croissance accélérée et de réduction de la pauvreté.

Axe 1 : Appui à la formulation et à la mise en œuvre d'une stratégie de développement socio économique Régional qui articulera les interventions de la coopération internationale aux politiques nationales et aux processus locaux.

L'appui à l'État et aux collectivités locales dans la promotion du développement local dans un cadre régional constitue le premier axe stratégique dans la mise en œuvre du Programme ART Sénégal, en adéquation avec les orientations définies par le Ministère de l'Aménagement du Territoire et de la Coopération Décentralisée et en coordination avec les programmes nationaux lancés à cet effet tel que le PNDL. Il s'agit de faire participer tous les acteurs du territoire pour bien définir leurs priorités et d'avoir un seul document stratégique qui sera appuyé par la coopération internationale. Renforcer le rôle des structures existantes pour éviter le gaspillage des efforts et ressources de la CI. Le document ressemblera tous les documents existants, notamment le PRI et les Plans Communaux. Il s'agit de présenter à la coopération un « menu » de possibilités qui permettront l'insertion dans une logique de partenariat en sauvegardant leurs caractéristiques propres. Renforcer les capacités des structures existantes pour qu'elles deviennent les référents de tout type de coopération qui exprime le souhait de travailler dans la région, notamment les ARD créés à cet effet.

Toutes les activités à réaliser s'inséreront dans le cadre du Cycle de Programmation Locale déjà mentionné.

Axe 2 : Appui au développement économique local et régional à travers la mise en œuvre de projets avec le soutien de la Coopération Décentralisée.

Une fois le document « lignes directrices de la région » réalisé, la réponse viendra de la main de la Coopération Décentralisée qui articulera ses actions avec les Programmes nationaux et Locaux en cours. Les projets priorités par les ARD seront formulés conjointement entre les CL sénégalaises et les CL de la CD pour garantir une coopération d'égal à égal. Les bonnes pratiques du Sénégal seront aussi transférées ailleurs grâce au réseau ART.

Résumé du Cadre Logique

Objectif de développement. Le projet vise à améliorer les conditions de vie des populations par le renforcement des capacités, la planification locale participative et la mise en œuvre des projets novateurs de développement local en appui au processus national de décentralisation.

Les quatre principaux effets attendus :

- i) Meilleure coordination des actions de la coopération internationale en articulation aux politiques nationales et aux processus locaux (PNDL et DSRP);
- ii) Renforcement des capacités des Collectivités Locales à promouvoir un développement local mieux articulé qui tient compte du développement économique local et de la Coopération Décentralisée ;
- iii) Modernisation du mode de fonctionnement de l'administration territoriale et des collectivités locales ;
- iv) Amélioration de la fourniture des services sociaux de base et de l'environnement des régions.

Composantes, produits et activités :

Composante 1 : Le renforcement des ARDs à travers une approche multisectorielle et la création des maisons du développement au niveau régional et départemental en profitant des structures existantes (ARD, OCB, etc.) dans les régions pilotes ciblées. Elles seront les référents de la CD.	
Produit 1.1 : Les capacités des ARDs sont renforcées pour que ces dernières deviennent les référents de la CI dans leurs territoires. (i) La capacité de concertation des ARDs avec toutes les structures du territoire garantira l'approche multisectorielle que la CI considère incontournable; (ii) une participation plus efficace de toutes les instances locales (élus, société civile et services déconcentrés) dans la prise des décisions en ce qui concerne les projets de la CI; (iii) l'intégration de la dimension genre dès le début.	
Activité 1.1.1	Reformulation des TdRs des ARDs pour que ces dernières deviennent un Group de Travail Multisectoriel de référence pour la CI.
Activité 1.1.2	Signature des conventions entre les ARDs et les institutions du territoire pour garantir une transparence dans la prise des décisions. Participation active de ces institutions au sein des ARDs.

Activité 1.1.3	Réalisation des ateliers sur l'approche genre.
<p>Produit 1.2 : La coordination des actions de la CI est améliorée grâce à la création des Maisons du développement qui offrent des services à la coopération.</p> <ul style="list-style-type: none"> (i) Les acteurs de la CI présents dans les régions travaillent dans la Maison du Développement de la ARD ; (ii) Les équipes des ARDs et acteurs du territoire sont formés en matière du fonctionnement de la Coopération ; (iii) Les actions de la CI se sont articulées avec les politiques et stratégies du développement local (PNDL et DSRP) ; (iv) Tous les programmes de coopération pourront se coordonner grâce à l'appui des ARDs ; (v) Les frais de fonctionnement de la CI sont réduits, ce qui permet aux bénéficiaires de recevoir un pourcentage plus grand des fonds. 	
Activité 1.2.1	Réalisation des conventions entre les différents acteurs de la coopération et les ARDs.
Activité 1.2.2	Réalisation des ateliers de Formation sur la Coopération Internationale.
Activité 1.2.3	Réalisation d'un Atelier National de coordination des actions de la CI dans le cadre du PNDL et du DSRP, en favorisant l'intégration de ces actions au niveau Local.
Activité 1.2.4	Réalisation des ateliers régionaux de coordination des actions dans le cadre du PNDL et du DSRP.
Activité 1.2.5	Elaboration d'un budget de coûts partagés par les acteurs de la CI qui travailleront dans les MD.

Composante 2 : L'élaboration des Documents stratégiques « Lignes Directrices pour la Coopération Décentralisée » et le renforcement des capacités locales grâce à la formation et l'échange des expériences réussies en matière du développement local.

Produit 2.1 : Les ARDs, les Collectivités Locales, la Société civile, et tous les acteurs de développement du territoire sont formés en matière de planification locale stratégique.

- (i) Les données du territoire sont analysées pour mieux entreprendre les actions.
- (ii) La méthodologie du Programme ART se rend connue par les acteurs du territoire afin de la rendre plus profitable.
- (iii) Les Groupes de Travail Départementaux sont mis en place pour l'élaboration des lignes directrices.

Activité 2.1.1	Réalisation des ateliers sur l'analyse des données du territoire en utilisant la logique de la CI.
-----------------------	--

Activité 2.1.2	Réalisation des ateliers sur la méthodologie ART.
-----------------------	---

Activité 2.1.3	Mise en place des Groupes de Travail Départementaux désignés par les autorités locales.
-----------------------	---

Produit 2.2 : Le document des « Lignes Directrices de la Région pour la Coopération Décentralisée » est publié. Il s'agit d'un seul document qui résume tous les documents du territoire en respectant la logique de la CI. La coopération internationale, notamment la décentralisée, utilise « les lignes directrices » pour articuler ses projets avec les processus locaux et programmer ses interventions dans les régions pilotes ciblées par le Sénégal.

- (i) Quatre (4) commissions thématiques sont créées au niveau des départements et au niveau des régions : Services sociaux, Économie Locale, Environnement et Gouvernance, avec l'approche genre comme axe transversal
- (ii) Les priorités de la région sont définies d'une manière participative à travers les 4 commissions thématiques.

Activité 2.2.1	Élaboration de la composition des commissions thématiques (élus, société civile, services déconcentrés) par les ARD.
Activité 2.2.2	Réalisation d'un atelier de définition des priorités du territoire sur les 4 axes thématiques.
Activité 2.2.3	Rédaction, édition, traduction et publication des documents

En annexe la structure du document des lignes directrices.

Composante 3 : Mobilisation de la Coopération Décentralisée et activation du réseau ART International sur des thématiques liées au développement en réponse aux documents des lignes directrices, à travers la réalisation des projets novateurs d'une manière conjointe entre les collectivités locales du Sénégal et celles du réseau ART. Échanges de bonnes pratiques entre les pays où les programmes ART sont déjà opérationnels, en articulant toutes les interventions des trois composantes avec le PNDL et le DSRP II.

Produit 3.1 : Des partenariats de Coopération Décentralisée sont établis entre les acteurs des Régions et les collectivités et institutions locales d'autres pays.

- (i) l'approbation du document par les autorités du territoire et par le Comité National du Coordination ;
- (ii) la réception par le CD du document des Lignes Directrices ;
- (iii) La réalisation d'une mission de présentation des lignes directrices des régions sénégalaises aux territoires européens intéressés ;
- (iv) la réception d'une mission de partenaires européens au Sénégal.

Activité 3.1.1	Réalisation d'un atelier de synthèse régionale et d'une réunion de CNC
Activité 3.1.2	Envoi des documents des LD aux partenaires du Programme.

Activité 3.1.3	Réalisation d'une mission de présentation des lignes directrices en Europe organisée grâce à l'appui de la Coopération Décentralisée.
Activité 3.1.4	Organisation des missions des partenaires européennes au Sénégal. Préparation des tables de travail.
<p>Produit 3.2 : Un Plan d'Action intégré aux PNDL et DSRP est formulé et adopté par chaque région.</p> <ul style="list-style-type: none"> (i) Les ressources de la coopération internationale sont orientées vers l'appui au processus de développement territorial (ii) Les projets de la Coopération Décentralisée répondent aux documents des Lignes Directrices (iii) Des mécanismes novateurs de gestion du territoire et de production de richesse sont mis en place au niveau régional grâce à l'assistance technique de la CD. (iv) Toutes les phases du cycle des projets s'élaborent d'une manière conjointe entre acteurs locaux et Coopération Décentralisée (v) Il existe une meilleure connaissance des projets de la CI et de la CD 	
Activité 3.2.1	Réalisation d'un Plan intégré régional de tous les projets de la CI dans le territoire.
Activité 3.2.2	Réalisation d'un Plan pour la Coopération Décentralisée qui s'articulera au Plan Intégré Régional. Formulation des Plans d'Action ART sur la base des ressources disponibles, les communes prioritaires et les projets identifiés.
Activité 3.2.3	Réalisation des ateliers de Formulation conjointe des projets. Missions d'assistance technique de la CD dans les deux sens : Europe-Sénégal / Sénégal-Europe.
Activité 3.2.4	Identification, formulation, exécution et suivi des projets de développement d'une manière conjointe entre acteurs locaux et Coopération Décentralisée
Activité 3.2.5	Élaboration d'un recensement des projets de la Coopération Décentralisée et publication d'une carte de la Coopération Décentralisée en ligne.
<p>Produit 3.3 : Les réseaux internationaux du Programme ART sont mobilisés et ils réalisent leurs plans d'action.</p>	

<ul style="list-style-type: none"> (i) La composante ART ISLEDA sur l'Économie Local est mise en place. (ii) La composante ART IDEASS sur l'Innovation est mise en place. (iii) La composante ART UNIVERSITAS sur la Formation est mise en place. (iv) Des expériences réussies en matière de développement local sont transférées. 	
Activité 3.3.1	Réalisation d'une assistance technique ISLEDA et mise en place des outils pour la possible création des ADELs avec les ARDs.
Activité 3.3.2	Réalisation d'une assistance technique IDEASS et recherche des innovations sénégalaises pour les transférer ailleurs.
Activité 3.3.3	Réalisation d'une assistance technique UNIVERSITAS et visite des universités du réseau au Sénégal pour l'identification d'un programme de Formation en réponse aux besoins des CL sénégalaises.
Activité 3.3.4	Réalisation des échanges techniques entre le Programme ART du Maroc et du Sénégal.
<p>Produit 3.4 : Les services des ARDS et l'impact du PNDL et du DSRP II sont améliorés grâce à la formation continue du Programme ART et à la mise en cohérence de toutes les actions qui se dégagent du Programme-cadre.</p> <ul style="list-style-type: none"> (i) La coordination entre le SE du PNDL, les ARDS et la CI est améliorée. (ii) Les capacités du SE du PNDL et des ARDS sont améliorées en matière de CI. (iii) Les capacités de programmation des fonds de la CI en réponse aux priorités des départements sont renforcées ; (iv) Les outils et formats de la Coopération Décentralisée sont maîtrisés par le SE du PNDL et les ARDs. 	
Activité 3.4.1	Habilitation dans les sièges des ADRS des espaces pour le SE du PNDL et pour la CI. Les frais de fonctionnement sont partagés.
Activité 3.4.2	Réalisation du Cycle de Formation intensif et d'un cours d'expert en coopération internationale adressé aux interlocuteurs de la CI (SE du PNDL et ARDS). Formation des Formateurs.

Activité 3.4.3	Réalisation des ateliers de Formation par les ARDS au profit des acteurs du département.
Activité 3.4.4	Affectation d'un/e représentant/e de la CD dans chaque région de travail pour renforcer les capacités du SE et des ARDS.
<p>Produit 3.5 : L'articulation des projets régionaux-locaux avec les politiques nationales et les processus internationaux est améliorée en assurant un bon système de suivi et d'évaluation.</p> <ul style="list-style-type: none"> (i) Les régions et les Ministères se concertent afin de définir les ressources humaines et financières qui seront engagées pour mettre en place les projets locaux ; (ii) Le programme vulgarisera les résultats du processus de décentralisation sénégalaise aux partenaires internationaux ; (iii) La transparence du processus de mise en œuvre du programme sera garantie ; (iv) La réussite des OMD au niveau régional sera améliorée grâce à la coordination de toutes les actions dans le même territoire. 	
Activité 3.5.1	Création du Comité National de Coordination avec la participation des Ministères concernés, les régions, les bailleurs de fonds et les Agences des Nations Unies.
Activité 3.5.2	Participation aux forums internationaux sur le développement humain.
Activité 3.5.3	Création d'un système permanent d'évaluation et de monitoring sur les impacts du Programme au niveau local et sur l'appui de ce dernier aux processus nationaux.
Activité 3.5.4	Réalisation d'une évaluation sur la réussite des OMD au niveau local.

Budget

Ce programme cadre, en tant que stratégie multi donateur triennale, prévoit un budget de 8.000.000 USD, qui sera dégagé à travers des Plans opérationnels annuels. **Le premier PO s'étalera sur la période allant du 01-05-2009 au 31-12-2009.**

Comme souligné auparavant, le Programme ART Sénégal s'articulera en fonction des ressources disponibles. Etant donné que le Programme se trouve actuellement au début de la phase de levée de fonds, ce document présente un budget estimé selon les ressources nécessaires pour mettre en œuvre le Programme dans deux régions du pays, et ce sur une période de trois ans.

La réussite du budget final dépendra des efforts menés par toutes les parties impliquées dans le programme, c'est à dire, le PNUD Sénégal, le Gouvernement du Sénégal, le PNUD Genève et les acteurs de la coopération concernés.

Plan de travail

Le projet sera mis en œuvre en deux étapes. Le démarrage du programme ART nécessite une phase de rodage prenant en considération l'expérience du programme en matière d'appui au développement local dans d'autres pays. Le démarrage de ce type de programme repose sur l'adaptation de la méthodologie à la réalité du pays soutenue par la mise en œuvre d'une procédure de planification locale participative et par la création des alliances nationales et locales. Il ne faut pas oublier que le programme ART est un appui aux processus et que ces dernières ont besoin de temps pour se réaliser.

La *première étape* de 18 mois à partir de septembre 2008 devrait permettre :

- i) Signature du programme Cadre Multi donateur par le Gouvernement du Sénégal, le PNUD et le Hub.
- ii) Création de l'équipe de Travail ART. Recrutement d'experts en méthodologie ART. (annexes proposition de composition d'équipe au niveau national).
- iii) Assignation du Siège de Travail pour l'équipe ART au niveau National.
- iv) Sélection des régions pilotes par le Gouvernement du Sénégal.
- v) Réalisation du Plan opérationnel annuel 2009 et approbation par le CNC (assignation de fonds selon bailleurs et engagements de l'état).
- vi) Création d'un système d'exécution de fonds efficace et transparent conformément aux procédures du PNUD qui permettra de justifier les projets de la Coopération Décentralisée. (DEX-NEX)
- vii) Début du cycle de programmation locale au niveau des deux régions pilotes:
 - Formations aux ARD et GTD, (Planification, méthodologie, CD, OMD, etc.)
 - Renforcement des ARD avec l'appui des autres secteurs pour devenir un instrument du territoire multisectoriel.

- Formulation d'une manière participative du document « lignes directrices de la région pour la CI »
 - Sélection des départements et communes cibles.
 - Formulation et mise en œuvre des projets d'impact.
- viii) Réalisation des conventions au niveau local entre les ARD et les institutions du territoire et la CI.
- ix) Réalisation des conventions entre le PNDL, le Programme ART et toutes les Institutions de la CI qui montrent l'intérêt de partager la même logique de travail, comme les Ministères de compétences.
- x) Approbation des lignes directrices par les autorités locales et par le CNC.
- xi) Mission en Europe de présentation des lignes Directrices des régions sénégalaises.
- xii) Mission de la Coopération Décentralisée au Sénégal pour formuler les projets.

La *deuxième étape* débutera par une évaluation de la première phase de 18 mois, et suivra :

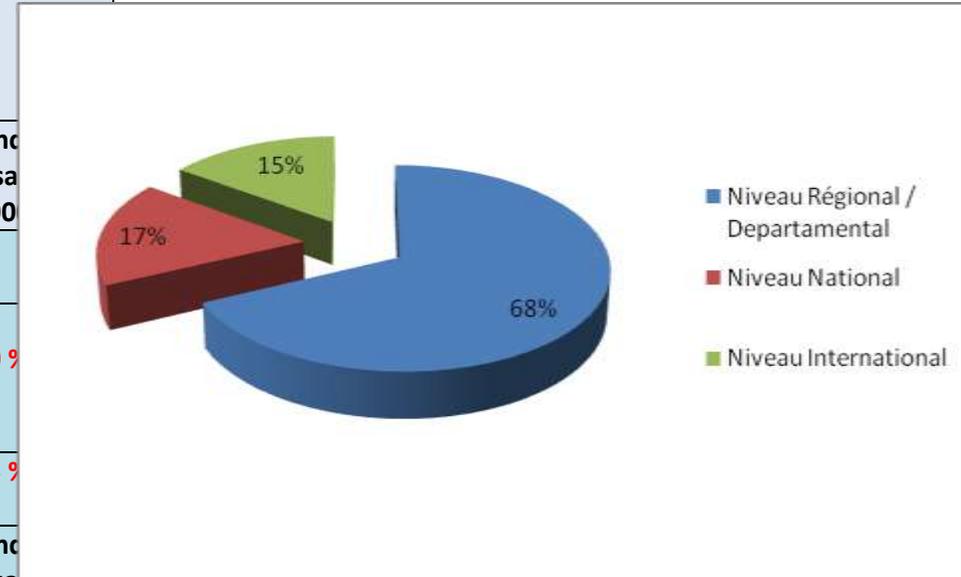
- i) Réalisation du POA 2010 avec les acteurs du territoire et les Ministères.
- ii) Approbation POA 2010 par le CNC.
- iii) Réalisation de la deuxième phase du Cycle de programmation Locale.
- Atelier de Programmation Locale organisé par les régions pilotes pour présenter leurs priorités à la Coopération Internationale en base au document des lignes directrices.
 - Formulation des projets et réalisation du Plan d'Action régional Intégré. Logique de partenariat.
 - Formations aux ARD et GTD (Monitoring et Suivi, Approche Genre, etc.)
 - Assistance techniques dans le cadre des projets avec la Coopération Décentralisée.
- iv) Activation des Réseaux internationaux :
- Mission ISLEDA. Possibilité de créer des ADE I S.
 - Mission UNIVERSITAS. Possibilité de réaliser un programme de formation aux acteurs du développement local.
 - Mission IDEASS. Divulgations de l'innovations internationales et recherche des innovations sénégalaises.
- v) Selon les capacités montrées et acquises par les ARD, possibilité d'ouvrir des comptes bancaires au niveau local et de transférer les fonds pour l'exécution et la justification des projets. Réalisation d'un programme mixte NEX-DEX.
- vi) Réalisation d'un atelier national avec les leçons apprises pendant la première phase du Programme entre les deux Régions pilotes.

- vii) Signature des conventions avec les Agences des Nations Unies du Sénégal.
- viii) Évaluation participative de la première phase du programme. Approbation par le CNC.

Composantes du Programme	Total pour 36 mois en USD
Structure de gestion, assistance technique et activités au niveau national	
Coordination	25 %
Personnel de support : administration, logistique	
Communication, promotion du programme et participation à l'organisation de manifestations nationales et/ou internationales : missions, documentation, matériaux, etc.	
Équipement, logistique et déplacements : loyer & équipement de bureau, véhicules, etc.	
Fonds opérationnel pour les activités nationales de formation et d'appui au développement local, Ateliers, etc.	
Évaluation du programme	
Sous – total : Gestion et activités nationales	Fonds nécessaires : 2.000.000
Structure de gestion, assistance technique et activités au niveau Local	
Équipes des Régions : personnel, équipement, frais courants, véhicules, carburant	20 %
Fonds opérationnel pour le fonctionnement des ARD et GTD : programmation et gestion des activités, gestion des informations et communication, missions	45 %
Fonds opérationnel pour la réalisation de projets d'impact, de projets du développement et le cofinancement de la Coopération Décentralisée.	
Sous – total : Activités locales	Fonds nécessaires : 5.200.000 USD
Assistance technique et activités au niveau international	
Assistance technique internationale pour la gestion du programme dans le cadre de ART et participation aux manifestations internationales : assistance technique à la Coopération Décentralisée et assistance technique internationale dans l'organisation des différentes formations.	10 %
Assistance technique internationale pour l'appui aux économies locales, pour la formation des cadres dans divers domaines.	
Assistance technique internationale pour la gestion de la coopération décentralisée et participation aux manifestations internationales.	
Assistance technique internationale pour la gestion de la coopération décentralisée et participation aux manifestations internationales.	
Assistance technique internationale dans le domaine de l'approche territoriale du changement climatique et du Genre.	Fonds nécessaires :
Sous – total : Assistance technique et activités internationales	

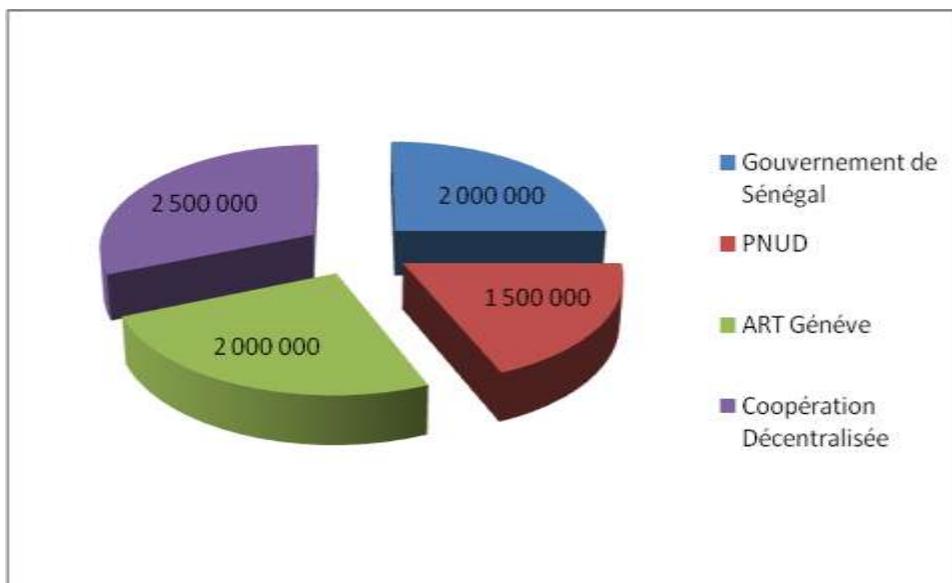
Le projet du plan de travail¹ et le budget² des exercices septembre 2008 - 2011 décline comme suit :

Distribution du budget par niveaux d'intervention du Programme ART Sénégal



pas encore élaboré. Ce travail complémentaire sera fait avec l'équipe par l'équipe de projet une fois que celle –ci sera mise en place.

Distribution du budget (en USD) par partenaires du Programme ART Sénégal



PLAN DE TRAVAIL ET BUDGET 2009 – 2012.

Il s'agit d'une proposition car les POAS annuels définiront en détail les activités à réaliser chaque année.

COMPOSANTS DU PROGRAMME	PRODUITS INTERMEDIAIRES	INDICATEURS DE PERFORMANCE	ACTIVITES	CALENDRIER D'EXECUTION		BUDGET (USD)				
				1 - 18	19 - 36	ART Bailleurs de Fonds et Coopération Décentralisée	Gouvernement Sénégal	PNUD Sénégal	Total	
1) Le renforcement des ARD à travers une approche multisectorielle et la création des maisons du développement au niveau régional et départemental en profitant des structures existantes	1.1 : Les capacités des ARD sont renforcées pour que ces dernières deviennent les référents de la CI dans leurs territoires.	- TdR des ARD formulés - 10 conventions signées - 25 institutions participantes des ARD - un atelier par région pilote réalisé - min. 30 participants/atelier sur approche genre - min. 35% participants sont des femmes	Reformulation des TdRs des ARD pour que ces dernières deviennent un Group de Travail Multisectoriel de référence pour la CI.	X		60.000	100.000	200.000	360.000	
			Signature des conventions entre les ARD et les institutions du territoire pour garantir une transparence dans la prise des décisions. Participation active de ces institutions au sein des ARD.	X						
			Réalisation des ateliers sur l'approche genre.		X					
	1.2 : La coordination des actions de la CI est améliorée grâce à la création des Maisons du développement qui offrent des services à la coopération.	- 10 conventions avec la coopération signées - un atelier par région pilote réalisé - min. 30 participants/atelier sur coop.int. - min. 35% participants sont des femmes - engagements de coordination et des apports comme résultat de l'atelier national	Réalisation des conventions entre les différents acteurs de la coopération et les ARD.	X		60.000	100.000	200.000	360.000	
			Réalisation des ateliers de Formation sur la Coopération Internationale.	X						
			Réalisation d'un Atelier National de coordination des actions de la CI dans le cadre du PNDL et du DSRP, en favorisant l'intégration de ces actions au niveau Local.	X						
			Réalisation des ateliers régionaux de coordination des actions dans le cadre du PNDL et du DSRP.	X						
			Élaboration d'un budget de coûts partagés par les acteurs de la CI qui travailleront dans les MD.	X						
	2) L'élaboratio	2.1 : Les ARD, les Collectivités	-1 GTD par département des régions pilotes mis en place	Mise en place des Groupes de Travail Départementaux désignés par les autorités locales.	X		260.000	100.000	200.000	560.000

COMPOSANTES DU PROGRAMME	PRODUITS INTERMEDIAIRES	INDICATEURS DE PERFORMANCE	ACTIVITES	CALENDRIER D'EXECUTION		BUDGET (USD)			
				1 - 18	19 - 36	ART Bailleurs de Fonds et Coopération Décentralisée	Gouvernement Sénégal	PNUD Sénégal	Total
n des Documents stratégiques « Lignes Directrices pour la Coopération Décentralisée » et le renforcement des capacités locales grâce à la formation et l'échange des expériences réussies en matière de développement local.	Locales, la Société civile, et tous les acteurs de développement du territoire sont formés en matière de planification locale stratégique.	<ul style="list-style-type: none"> - un atelier par département pilote réalisé sur méthodologie - un atelier par région et par département pilote réalisé sur analyse des données - min. 30 participants/ atelier - min. 35% participants sont des femmes 	Réalisation des ateliers sur la méthodologie ART.	X		360.000	100.000	300.000	760.000
			Réalisation des ateliers sur l'analyse des données du territoire en utilisant la logique de la CI.	X					
	2.2 : Le document des « Lignes Directrices de la Région pour la Coopération Décentralisée » est élaboré et publié.	<ul style="list-style-type: none"> -4 commissions thématiques par ARD et GTD mises en place -un atelier par région et par département pilote réalisé sur définition des priorités - min. 30 participants/ atelier - min. 35% participants sont des femmes - un document par région publié 	Élaboration de la composition des commissions thématiques (élus, société civile, services déconcentrés) par les ARD.	X					
			Réalisation d'un atelier de définition des priorités du territoire sur les 4 axes thématiques.	X					
		Rédaction, édition, traduction et publication des documents	X						
3) Mobilisation	3.1 Des partenariats de	- un atelier de synthèse par région pilote réalisé	Réalisation d'un atelier de synthèse régionale et d'une réunion de CNC	X					

COMPOSANTES DU PROGRAMME	PRODUITS INTERMEDIAIRES	INDICATEURS DE PERFORMANCE	ACTIVITES	CALENDRIER D'EXECUTION		BUDGET (USD)			
				1 - 18	19 - 36	ART Bailleurs de Fonds et Coopération Décentralisée	Gouvernement Sénégal	PNUD Sénégal	Total
de la Coopération Décentralisée et activation du réseau ART International AQUI 2 MILLONES	Coopération Décentralisée sont établis entre les acteurs des Régions et les collectivités et institutions locales d'autres pays.	- min. 100 participants/at - min. 35% participants sont des femmes -1 représentant de chaque ARD et GTD, ainsi comme des représentants nationaux participent à la mission en Europe - min.15 missions des partenaires au Sénégal	Envoi des documents des LD aux partenaires du Programme.	X	X	210.000	300.000	50.000	560.000
			Réalisation d'une mission de présentation des lignes directrices en Europe organisée grâce à l'appui de la Coopération Décentralisée.	X					
			Organisation des missions des partenaires européennes au Sénégal. Préparation des tables de travail.	X	X				
	3.2 : Un Plan d'Action intégré aux PNDL et DSRP est formulé et adopté par chaque région.	-Un plan intégré par région élaboré -un plan pour chaque partenaire de la coop. Décentralisée réalisé - 2 missions en Europe réalisées - 10 missions des partenaires européens au Sénégal - carte de la coopération en ligne en fonctionnement	Réalisation d'un Plan intégré régional de tous les projets de la CI dans le territoire.		X	2.500.000	900.000	200.000	3.600.000
			Réalisation d'un Plan pour la Coopération Décentralisée qui s'articulera au Plan Intégré Régional.		X				
			Réalisation des ateliers de Formulation conjointe des projets. Missions d'assistance technique de la CD dans les deux sens : Europe-Sénégal-Europe		X				
			Identification, formulation, exécution et suivi des projets de développement d'une manière conjointe entre acteurs locaux et Coopération Décentralisée	X	X				
			Élaboration d'un recensement des projets de la Coopération Décentralisée et publication d'une carte de la Coopération Décentralisée en ligne.		X				

COMPOSANTES DU PROGRAMME	PRODUITS INTERMEDIAIRES	INDICATEURS DE PERFORMANCE	ACTIVITES	CALENDRIER D'EXECUTION		BUDGET (USD)			
				1 - 18	19 - 36	ART Bailleurs de Fonds et Coopération Décentralisée	Gouvernement Sénégal	PNUD Sénégal	Total
	3.3 : Les réseaux internationaux du Programme ART sont mobilisés et ils réalisent leurs plans d'action.	<ul style="list-style-type: none"> -un document stratégique sur le développement économique local dans chaque région - min. 2 innovations identifiées -un programme sur formation en collaboration avec les universités élaboré - deux échanges avec des programmes ART réalisés 	Réalisation d'une assistance technique ISLEDA et mise en place des outils pour la possible création des ADEL - ARD		X	420.000	100.000	200.000	720.000
			Réalisation d'une assistance technique IDEASS et recherche des innovations sénégalaises pour les transférer ailleurs.		X				
			Réalisation d'une assistance technique UNIVERSITAS et visite des universités du réseau au Sénégal pour l'identification d'un programme de Formation		X				
			Réalisation des échanges techniques entre le Programme ART du Maroc et du Sénégal.		X				
	3.4 Les services des ARD et l'impact du PNDL et du DSRP II sont améliorés grâce à la formation continue du Programme ART et à la mise en cohérence de toutes les actions qui se dégagent du Programme-cadre.	<ul style="list-style-type: none"> - sièges habilités dans chaque région - min. 10 personnes par région ont réalisé le Cycle de Formation intensif (dont min. 40% femmes) - min. 30 personnes par département ont participé aux formations (dont min. 35% femmes) - un point focal de la CD travaillant dans chaque région 	Habilitation dans les sièges des ADRs des espaces pour le SE du PNDL et pour la CI. Frais de fonctionnement partagés.	X		600.000	200.000	800.000	
			Réalisation du Cycle de Formation intensif et d'un cours d'expert en coopération internationale adressé aux interlocuteurs de la CI Formation des Formateurs.	X					
			Réalisation des ateliers de Formation par les ARD au profit des acteurs du département.	X	X				
			Affectation d'un/e représentant/e de la CD dans chaque région de travail pour renforcer les capacités du SE et des ARD.	X					

COMPOSANTES DU PROGRAMME	PRODUITS INTERMEDIAIRES	INDICATEURS DE PERFORMANCE	ACTIVITES	CALENDRIER D'EXECUTION		BUDGET (USD)			
				1 - 18	19 - 36	ART Bailleurs de Fonds et Coopération Décentralisée	Gouvernement Sénégal	PNUD Sénégal	Total
	3.5 L'articulation des projets régionaux-locaux avec les politiques nationales et les processus internationaux est améliorée en assurant un bon système de suivi et d'évaluation.	- représentants de min. 10 ministères et du 50% des coop.int. présentes au Sénégal participent au CNC - participation de min. 20 personnes dans min. 2 forums internationaux - résultats positifs (min 7 sur 10) des évaluations d'impact réalisées	Création du Comité National de Coordination avec la participation des Ministères concernés, les régions, les bailleurs de fonds et les Agences des Nations Unies.	X		30.000	100.000	150.000	280.000
			Participation aux forums internationaux sur le développement humain.	X	X				
			Création d'un système permanent d'évaluation et de monitoring sur les impacts du Programme au niveau local et sur l'appui de ce dernier aux processus nationaux.		X				
			Réalisation d'une évaluation sur la réussite des ODM au niveau local.		X				
Total						4.500.000	2.000.000	1.500.000	8.000.000
%						56,25%	25,00%	18,75%	100,00%

PARTIE 6 : Arrangements administratifs et management du projet : la mise en œuvre de l'Exécution Nationale au Sénégal

PARTIE 6 : Arrangements administratifs et management du projet : la mise en œuvre de l'Exécution Nationale au Sénégal

Conformément à la modalité « Exécution Nationale » et pour assurer une bonne mise en place du programme, le Gouvernement sollicitera des services du PNUD, à chaque fois que de besoin, le paiement direct des dépenses relatives à certaines activités du programme.

Par ailleurs, la Cellule d'Appui à la mise en œuvre des Projets et Programmes (CAP) apportera son assistance dans :

- la préparation des actes administratifs pour la création du programme et de son comité de pilotage;
- le recrutement et la mise à niveau du personnel sur les procédures ;
- l'élaboration et la validation du manuel des procédures administratives ;
- l'ouverture des comptes bancaires ;
- la préparation du Plan de Travail Annuel (PTA) ;
- la tenue de la première réunion du comité national de pilotage pour valider le Plan de Travail Annuel;
- l'élaboration de la première demande d'avance de fonds ;
- le lancement officiel du programme ;
- la tenue des ateliers régionaux de mise en place du programme.

Un plan de travail détaillé, avec indication du budget, sera élaboré pour aider à mieux cerner toutes les activités relatives à la mise en place du programme.

1) Arrangements administratifs et techniques

- **La stratégie d'exécution et de gestion du programme** se fonde sur quelques principes clefs tous étroitement liés à la Déclaration de Paris :
 - i) l'alignement stratégique du programme sur les priorités nationales en matière de gestion de l'aide apportée au développement local et sur les systèmes et procédures (de décaissements, gestion comptable et financière, de passation de marchés publics) du Sénégal telles qu'on les retrouve dans le PNDL et le PDLP et les procédures de la modalité « Exécution Nationale (NEX) »;
 - ii) l'utilisation efficiente des structures et du cadre opérationnel de la politique de décentralisation et de développement local au Sénégal (notamment les organes de gestion et d'administration des collectivités locales, les cadres de planification, de budgétisation et d'évaluation de ces collectivités) en vue du renforcement de ce processus;

- iii) l'utilisation des circuits et des procédures déjà éprouvés dans des programmes antérieurs et susceptibles de conduire à l'élaboration de procédures communes pour les bailleurs.

Une **Réunion Multipartite** annuelle sera tenue et regroupera le Gouvernement du Sénégal, le PNUD, Le Hub de Genève, d'autres Agences du Système des Nations Unies et bailleurs de fonds, y compris ceux de la Coopération Décentralisée. Elle évalue l'état d'avancement des activités et formule des recommandations concernant les orientations du programme. Parallèlement à la revue multipartite annuelle, le programme s'alignera sur celles du DRSP II et de l'UNDAF. Ces revues auront pour objectif de mener des évaluations conjointes qui permettront au gouvernement de mieux apprécier les performances du programme dans le cadre du portefeuille du Système des Nations Unies.

L'ancrage institutionnel du Programme ART Gold est le Ministère de l'Aménagement du Territoire et de la Coopération Décentralisée dans sa phase opérationnelle. La coordination du Programme ART Gold Sénégal et celle du PNDL se font à l'intérieur du dispositif déjà en place et qui garantit la coordination entre ces deux acteurs et d'autres Ministères intervenants.

La tutelle financière du programme est assurée par le Ministère de l'Économie et des Finances, à travers la Cellule d'Appui à la mise en œuvre des Projets et Programmes (CAP) qui assure les fonctions suivantes :

- contrôle des demandes d'avances de fonds, avant approbation par le Directeur de la Dette et de l'Investissement qui les instruira à l'adresse du PNUD;
- coordination du processus de sélection du personnel pour s'assurer de la qualité des ressources humaines du projet (conformité par rapport aux termes de référence consignés dans le document de projet);
- coordination de l'audit des comptes du projet pour rendre compte annuellement de la manière dont les ressources ont été utilisées;
- renforcement des capacités du personnel sur tous les aspects liés à la problématique de mise en œuvre des projets et programmes.

La Coordination technique est assurée par le Ministère de l'Aménagement du Territoire et de la Coopération Décentralisée qui a la responsabilité de la présidence du comité de pilotage et la tutelle de l'Unité de Gestion du Programme.

Le pilotage du Programme ART se réalisera selon les trois niveaux d'intervention du programme: National, Régional-Local et International.

▪ **Au niveau national :**

- *Pilotage du Programme :*

Le pilotage du Programme sera assuré par le Comité National de Pilotage (CNP) qui est présidé par le Ministère de l'Aménagement du Territoire et de la Coopération Décentralisée et comprenant, entre autres les représentants des collectivités locales, les représentants du Ministère de l'Économie et des Finances (DCEF, CAP/DDI) et le PNUD.

Ce CNP a pour rôle d'impulser les orientations politiques et stratégiques.

Ce comité est ouvert à la participation des différentes instances de l'État chargées du développement local et de l'appui aux collectivités locales, du secteur privé, du tissu associatif, des OCB et des universités, qui peuvent jouer un rôle stratégique dans une logique de partenariat.

Le CNP est le lieu privilégié de mise en synergie des activités du Programme avec les autres instances nationales, les programmes menés par les organismes internationaux, les programmes bilatéraux de coopération, les programmes des autres Agences des Nations Unies et les programmes menés par les partenaires de coopération décentralisée. Il garantit les aspects de coordination nécessaires pour l'atteinte des objectifs du Programme aux niveaux régional, national et international. Il s'assure que les activités s'inscrivent dans les priorités et politiques nationales. (TDRS en annexes)

- *Coordination opérationnelle :*

L'exécution du programme sera assurée par une **Unité de Gestion (UGP)**, placée sous la tutelle de la Direction de la Coopération Décentralisée.

L'Unité de Gestion sera composée du personnel suivant : un Coordonnateur National, un Conseiller Technique International, un Responsable Administratif et Financier, un Assistant Administratif et Financier et un chauffeur.

L'Unité de Gestion pourra également s'adjoindre toutes autres compétences que nécessitera l'exécution du programme.

L'Unité de gestion s'occupera de la coordination de l'élaboration des programmes de travail, de la programmation des sessions de formation, de la gestion des procédures de passation de marchés, de l'achat d'équipements, de l'ordonnancement et du paiement des dépenses, de la gestion des biens et équipements, etc., dans le sens d'un meilleur suivi de la mise en œuvre.

▪ **Au niveau Régional-Local**

Au niveau régional, un **Comité Technique Régional** sera mis en place pour garantir la bonne exécution du programme au niveau local. Ce Comité Technique Régional sera sous la tutelle du Conseil Régional. Il sera dirigé par le Directeur de l'ARD et composé des agents de l'ARD, du Conseiller Technique International et de toutes autres personnes ressources nécessaires à la mise en œuvre des activités.

Le Comité Technique Régional sera appelé à jouer un rôle de gestion avec les acteurs locaux, d'animation du développement régional et local et de structure relais pour la gestion des fonds affectés au renforcement de capacités.

Les missions assignées au Comité Technique Régional dans le cadre de la mise en œuvre du Programme ART sont les suivantes :

- (i) appui et facilitation de la planification du développement local ;
- (ii) coordination, harmonisation des interventions de la coopération internationale et cohérence avec les stratégies, politiques et plans nationaux;
- (iii) suivi et évaluation de l'exécution des programmes et plans d'action du programme ART
- (iv) concertation avec les services déconcentrés de la région pour devenir vraiment une structure multisectorielle.

Le Conseiller Technique International (Area Manager) fourni par le Programme ART), sera placé sous la tutelle du Directeur de l'ARD. Il sera chargé de l'accompagnement du Comité Technique Régional et des acteurs locaux en tout ce qui concerne la Coopération Décentralisée, la formulation de projets de coopération et le suivi financier.

Le Comité Technique Régional s'occupera de la coordination de l'élaboration des programmes de travail, de la programmation des sessions de formation, de la gestion des procédures de passation de marchés, de l'achat d'équipements, de l'ordonnancement et du paiement des dépenses, de la gestion des biens et équipements, etc., dans le sens d'un meilleur suivi de la mise en œuvre.

Les maisons du développement local au niveau des ARD seront aussi des espaces de coordination de la Coopération Décentralisée du Développement au niveau Régional et Départemental. Ils seront dotés d'instruments et d'outils pour la mise en œuvre du Programme.

Les maisons du développement local présidé par les préfets ou leur représentant, devront poursuivre les missions de proximité qui lui seront assignées par le Comité Technique Régional dans le cadre du renforcement des capacités des acteurs concernés avec l'appui du Programme ART sur la base d'un programme de travail annuel et trimestriel.

Des Groupes de Travail Départementaux multisectoriels devront être créés pour garantir l'appui à tous les niveaux de la décentralisation.

Ils seront chargés de la programmation locale au niveau départemental.

Au niveau local, En plus de l'appui des maisons du développement local la mise en œuvre du Programme ART sera assurée par les collectivités locales, notamment en ce qui concerne l'exercice de la maîtrise d'ouvrage locale afférente à la planification, la mise en œuvre de tous les projets dégagés des Lignes directrices. La gestion des équipements, ainsi que les missions d'animation du développement local, en rapport avec tous les acteurs et segments de la population. La société civile et le secteur privé local seront fortement impliqués dans la définition et la mise en œuvre des projets et actions initiés au plan local. Une attention particulière sera accordée au genre dans la définition des approches et la budgétisation des actions.

▪ **Au niveau International**

Le « Hub for innovative partnerships » sera chargé d'assurer la participation de tous les partenaires intéressés à la coopération décentralisée pour travailler au Sénégal et de les mettre à disposition du Programme.

Le Hub assurera les contacts avec les bailleurs de fonds et la Coopération Décentralisée et mettra à disposition du programme ART Sénégal les réseaux internationaux telles qu'ISLEDA, UNIVERSITAS et IDEASS et garantira l'assistance technique de qualité en appui aux projets locaux.

2) Arrangements financiers

• Rôles des partenaires

- **Le PNUD** est chargé de mobiliser et de collecter les fonds mis à disposition par tous les partenaires et d'en assurer le compte rendu à ceux-ci suivant les formats et périodicité retenus d'un commun accord. Dans ce cadre, le PNUD servira **d'interface unique** avec les partenaires techniques et financiers;
- **Le Ministère de l'Économie et des Finances, à travers la Cellule d'Appui à la mise en œuvre des Projets et Programmes (CAP) de la Direction de la Dette et de l'Investissement** est chargée du contrôle de l'exécution financière du programme. A cet effet, elle coordonnera le processus de sélection du personnel prévu pour l'unité de gestion nationale et les équipes régionales, l'élaboration d'un manuel des procédures administratives, financières et comptables, le renforcement des capacités des acteurs et l'audit annuel du programme. Elle assure, trimestriellement, la vérification des pièces justificatives des dépenses et l'instruction des demandes d'avances de fonds. La CAP est chargée également d'instruire les demandes d'avances de fonds ainsi que les documents de supports dont les rapports d'activités et les rapports financiers;
- **La Direction de la Coopération Décentralisée** assure la coordination technique de la mise en œuvre du programme dont notamment le secrétariat du comité de pilotage (à travers l'Unité de Gestion du programme). Elle veille à la consolidation des rapports d'activités et des rapports financiers par l'Unité de Gestion du Programme ;
- **L'Unité de Gestion du Programme** assurera la planification des activités, la gestion des comptes bancaires, la passation des marchés, l'exécution des dépenses, la gestion comptable et budgétaire, l'élaboration des rapports d'activités et des rapports financiers, la constitution des demandes d'avances de fonds;
- **Le Comité Technique Régional** assurera un rôle de gestion avec les acteurs locaux, d'animation du développement régional et local et de structure relais pour la gestion des fonds affectés au renforcement de capacités : (i) appui et facilitation de la planification du développement local ; (ii) coordination, harmonisation des interventions de la coopération internationale et cohérence avec les stratégies, politiques et plans nationaux; (iii) suivi-évaluation de l'exécution des programmes et plans d'action du programme ART (iv) concertation avec les services déconcentrés de la région pour devenir vraiment une structure multisectorielle.

- **Au niveau régional, l'Assistant Administratif et Financier** assistera l'ARD dans la mise en œuvre opérationnelle du programme, en ce qui concerne la gestion des fonds libérés par le PNUD, la gestion du compte bancaire, la passation des marchés, l'exécution des dépenses, la gestion comptable et budgétaire, l'élaboration des rapports d'activités et des rapports financiers, la constitution des demandes d'avances de fonds.

Le Conseiller Technique International, quant à lui, sera chargé de l'accompagnement aux techniciens de l'ARD et aux acteurs locaux en tout ce qui concerne la Coopération Décentralisée et la formulation de projets de coopération.

- **Domiciliation des Fonds**

- **Au niveau national** : Un compte bancaire principal sera ouvert, au nom de l'Unité de Gestion du Programme, par le Directeur de la Dette et de l'Investissement (DDI) pour recevoir les fonds provenant du PNUD. Les demandes d'avance de fonds seront initiées par l'Unité de Gestion du Programme, sur la base du Plan de Travail Trimestriel (extrait du Plan de Travail Annuel) et transmises au PNUD. Le Coordonnateur National et le Responsable Administratif et Financier seront les signataires de ce compte. Le Directeur de la Coopération décentralisée désignera un responsable pour être le suppléant du Coordonnateur en cas d'empêchement de celui-ci.

Ce compte recueillera les fonds destinés aux activités réalisées au niveau national.

- **Au niveau régional** : Un compte bancaire sera ouvert, au nom du Programme ART Gold/Région---, par le Directeur de la Dette et de l'Investissement (DDI) pour recevoir les fonds provenant du PNUD. Les demandes d'avance de fonds seront, dès lors, initiées par le Directeur de l'Agence Régionale de Développement et l'Assistant Administratif et Financier sur la base du Plan de Travail Trimestriel (extrait du Plan de Travail Annuel) et transmises au PNUD. Le Président de Région désignera un responsable pour être le suppléant du Directeur de l'ARD, en cas d'empêchement de celui-ci. Les expressions de besoins des bénéficiaires du programme seront approuvées par le Président de Région, avant leur mise en exécution par le Directeur de l'ARD (Administrateur des crédits).

Le compte ouvert au niveau régional recueillera les fonds destinés aux activités réalisées au niveau régional et local.

- **Procédures de justification et de demande d'avance de fonds**

Les fonds sont mis à la disposition des bénéficiaires sur une base trimestrielle, recoupant l'année civile. Les dossiers de demande d'avances de fonds sont adressés au Directeur de la Dette et de l'Investissement qui en assure le contrôle de conformité (à travers la CAP) et instruit la demande à l'adresse du PNUD qui libère les fonds, par virement dans les comptes ouverts au nom du programme, au niveau national et régional.

Les documents requis pour les dossiers de demande de fonds sont :

- Lettre demande d'avance de fonds
- FACE (formulaire PNUD)
- Pièces justificatives de l'avance précédente (non requises pour 1^{ère} demande)
- État de rapprochements bancaires et relevés de compte (non requis pour 1^{ère} demande)
- Livre-journal et grand-livre des comptes (non requis pour 1^{ère} demande)
- Rapport d'activités (non requis pour première demande)
- Plan de Travail Trimestriel
- Budget détaillé
- Termes de références activités prévues
- Plan de Travail Annuel (non requis pour les avances subséquentes)
- PV réunion validation PTA (non requis pour les avances subséquentes)

Les activités et les coûts prévus dans le PTA doivent être codifiés en fonction des origines de fonds. Le PNUD fournira la nomenclature ATLAS de tous les donateurs pour permettre cette codification. Il sera mis en place un logiciel de gestion comptable pour générer les états financiers avec répartition des fonds et charges par donateur.

Un manuel des procédures administratives, comptables et financières sera élaboré pour déterminer de manière opérationnelle :

- le cadre de planification-programmation du programme;
- le cadre organisation et la description des rôles et responsabilités de chaque acteur du programme;
- les procédures de mise à disposition des fonds;
- les procédures d'acquisition des biens et services;
- le système comptable et financier;
- la comptabilité des matières (biens non fongibles);
- le système de reporting.

PARTIE 7 : Arrangements financiers inter-agences

Contributions et rôles des bailleurs de Fonds

Le PNUD contribuera au financement du Programme à hauteur de 500.000 \$ US. La contribution du PNUD sera destinée essentiellement au renforcement des capacités des partenaires nationaux, régionaux et locaux du programme. Elle prendra également en charge une partie du fonctionnement du personnel stratégique de l'équipe ART et les possibles frais de fonctionnement du Bureau ART (location de bureau, équipements informatiques, téléphone, carburant...). Les fonds mis à disposition par le PNUD seront exécutés à DISCUTER

Le PNUD Genève / Services Internationaux ART

Au niveau international le BRSP du PNUD de New York est responsable de l'appui international à l'Initiative ART et de la gestion de ses ressources. Il est aussi responsable des rapports techniques et financiers pour les bailleurs de fonds de tout programme faisant partie de l'Initiative ART.

Pour la gestion opérationnelle de l'Initiative ART, le BRSP New York utilise son Centre *Innovative Partnerships* basé à Genève. Cette Unité est responsable de la coordination, de la programmation et de l'exécution des ressources d'ART international en appui aux Programmes-cadres dans les Pays.

Les fonds mobilisés par le Hub seront mis à la disposition du PNUD Sénégal une fois les POAs annuelles approuvées par le CNP et les « Annual Working Plans » signés par le RR et le Ministre Sénégalais.

La Coopération Décentralisée mettra à la disposition du Programme, par l'entremise du Hub Genève et du PNUD, une enveloppe globale dans laquelle un montant non encore déterminé en Euros sera affecté aux missions d'assistance technique. Ces ressources seront destinées aux projets en réponse aux documents de « Lignes Directrices de la Région pour la Coopération Décentralisée ». La CD suivra les principes et modalités de gestion des fonds mis à disposition par le PNUD.

Les ressources de la Coopération Décentralisée ne pourront pas servir au paiement des infrastructures car il s'agit de ressources limitées.

Autres Agences des Nations Unies. Dans cette première phase les Agences des Nations Unies intéressées pourraient participer aux journées de Programmation Conjointe organisées par les régions en réponse au document des « Lignes Directrices ». Les projets respecteront le système d'exécution et de justification de chaque Agence.

Contributions et rôles du gouvernement et des autres acteurs

Le Gouvernement sur financement de son Budget Consolidé d'Investissement (BCI) met à la disposition du Programme un crédit limitatif de 2 Millions d'USD sur la durée de vie du Programme (2008 à 2010). La participation financière du Gouvernement du Sénégal est destinée aux dépenses d'équipement et de réhabilitation de locaux, aux charges de

fonctionnement des « Maisons du Développement Local » et à la couverture d'une partie des coûts relatifs au renforcement des capacités des acteurs nationaux, régionaux et locaux de la décentralisation et du développement local. Les salaires du Personnel des ARD seront aussi valorisés comme une contribution au programme. La plus grande partie des fonds sera destinée au cofinancement des projets avec la Coopération Décentralisée, surtout en ce qui concerne les infrastructures. à DISCUTER

PARTIE 8: Analyse de Risques

Leçons apprises

Le palier local est un palier approprié pour mener de manière efficace et participative des actions de développement. Les programmes de développement local en général ont démontré que l'approche qui consiste i) à responsabiliser les acteurs locaux et nationaux, ii) à inscrire leurs actions dans une durabilité institutionnelle permettant de renforcer les capacités des décideurs et des structures d'appui conseil au niveau local, iii) à amener les CL à mobiliser leurs ressources, et iv) à encourager la capitalisation et la diffusion des enseignements et des meilleures pratiques, s'est révélée à l'usage capable de produire des résultats tangibles pour améliorer le bien-être des populations vivant dans les zones rurales. C'est important aussi de mentionner le fait d'articuler le côté stratégique et les aspects techniques, ainsi que la création des instruments financiers qui garantissent une efficacité d'exécution des projets novateurs.

Pour réussir une action locale, elle doit être multi fonctionnelle, multi partenaire et multi niveau. Cette exigence se traduit par l'obligation i) d'intervenir à la fois au niveau national, institutionnel et au niveau local pour être plus opérationnel, ii) d'impliquer à la fois les acteurs publics et privés, iii) de favoriser une intégration des efforts des collectivités décentralisées et des services déconcentrés, iv) de tenir compte dès le début des besoins, des intérêts et des collaborations de tous les groupes, v) d'imaginer des actions ciblées qui prennent en compte toutes les facettes du développement des territoires, vi) de concevoir des actions qui s'articulent aux autres niveaux de l'action publique (national, régional, micro-local), vii) d'amener tous les partenaires à partager leurs expériences et, viii) de mettre en place des systèmes de suivi auxquels participent tous les acteurs locaux.

Pour cette raison l'approche adoptée par le Programme ART Sénégal est la suivante:

- ~ territoriale et basée sur le rôle actif des collectivités locales et des acteurs sociaux ;
- ~ intégrée et harmonisée, en raison de la complexité de convergence des apports des différents acteurs ;
- ~ basée sur les ressources humaines, matérielles, culturelles et naturelles du territoire, capable aussi de profiter des opportunités offertes par la dimension nationale et globale du développement ;
- ~ participative, de façon à pouvoir multiplier les ressources et la qualité du développement, sans exclure les personnes en difficulté ;
- ~ structurelle, dans le sens de conjuguer des résultats ponctuels (routes, centres de santé, écoles etc.) avec la création de conditions utiles pour atteindre des bénéfices structurels (meilleur rapport entre institutions et population, réduction de la pauvreté et de l'exclusion sociale, respect de l'environnement, une vision multiculturelle du développement etc.) ;
- ~ formatrice, dans le sens où elle vise à renforcer les capacités de gestion des acteurs locaux engagés dans les processus de développement humain en se basant sur les pratiques

réussies et l'acquisition de nouveaux savoirs, la formation universitaire et les expériences de terrain.

Les risques de nature stratégique sont :

- i) la difficulté pour l'ensemble des parties prenantes à intégrer les spécificités d'une démarche de développement local,
- ii) la non prise en compte par les ministères sectoriels des orientations de la politique de décentralisation,
- iii) le fait que l'administration territoriale, du fait de l'insuffisance de ressources et de moyens logistiques, ne réussisse pas à mener à bien ses missions d'assistance et de contrôle de légalité pour les CL,
- iv) l'instabilité institutionnelle entourant la gouvernance et le pilotage politique des Programmes de Développement,
- v) la région ne réussit pas à assumer ses missions de développement économique et social du fait de la modestie de ses ressources.
- vi) le manque de vision multisectorielle des ARD qui doivent être renforcées par les autres secteurs (santé, éducation), il faut une vision territoriale,
- vii) le manque de création de structures au niveau départemental (GTD) engendre le risque de ne pas respecter le parcours et les niveaux de décentralisation;
- viii) la collaboration étroite avec le Programme National de Développement local (PNDL) et avec les Fonds, Agences et Programmes des Nations Unies, en particulier ceux impliqués dans le processus de la décentralisation et le développement local au Sénégal,
- ix) tomber dans l'erreur de l'urgence et faire le document pour la coopération internationale sans prendre en considération les étapes et l'importance de la participation. Il s'agit d'un document simple et clair, mais la participation de tous est fondamentale pour la Coopération Décentralisée. L'embauche de bureaux d'études constituerait un risque pour la mobilisation d'acteurs de la Coopération Décentralisée et pour l'appropriation de la méthode par les institutions,
- x) le non recrutement d'un expert en méthodologie ART et en Coopération Décentralisée, comme le Coordinateur Principal pour le pilotage du Programme, risque de ne pas bien faire passer le message aux acteurs locaux qui ne connaissent pas comment faire et avec quels instruments,
- xi) le manque d'appropriation de la méthodologie au niveau régional et départemental peut provoquer le fonctionnement non adéquat des ARD et des GTD, c'est à dire sans la *base de la pyramide*.
- xii) le risque associé à la couverture financière du plan de travail.

Les principaux risques de nature opérationnelle comprennent :

- i) les CL ne sont pas suffisamment assistées par les services déconcentrés,
- ii) la résistance des services centraux et régionaux aux changements empêche la correcte application des mesures édictées dans le sens de l'adaptation de leurs interventions au transfert de compétences,
- iii)
- iv) Ne pas avoir un mécanisme d'exécution financière facile et efficace ne permet pas au Programme de rendre les justifications à la Coopération Décentralisée et perd ainsi sa confiance. Le cycle de justification de la CD est annuel, pour cette raison, est proposé le

NEX qui permet de justifier les dépenses avec les ressources de la CD d'une manière rapide et cohérente avec leurs procédures.

- v) L'attitude bilatérale au lieu de penser qu'il s'agit d'un Programme Multilatéral et Multi donateur.

PARTIE 8: Analyse de Risques

Leçons apprises

Le palier local est un palier approprié pour mener de manière efficace et participative des actions de développement. Les programmes de développement local en général ont démontré que l'approche qui consiste i) à responsabiliser les acteurs locaux et nationaux, ii) à inscrire leurs actions dans une durabilité institutionnelle permettant de renforcer les capacités des décideurs et des structures d'appui conseil au niveau local, iii) à amener les CL à mobiliser leurs ressources, et iv) à encourager la capitalisation et la diffusion des enseignements et des meilleures pratiques, s'est révélée à l'usage capable de produire des résultats tangibles pour améliorer le bien-être des populations vivant dans les zones rurales. C'est important aussi de mentionner le fait d'articuler le côté stratégique et les aspects techniques, ainsi que la création des instruments financiers qui garantissent une efficacité d'exécution des projets novateurs.

Pour réussir une action locale, elle doit être multi fonctionnelle, multi partenaire et multi niveau. Cette exigence se traduit par l'obligation i) d'intervenir à la fois au niveau national, institutionnel et au niveau local pour être plus opérationnel, ii) d'impliquer à la fois les acteurs publics et privés, iii) de favoriser une intégration des efforts des collectivités décentralisées et des services déconcentrés, iv) de tenir compte dès le début des besoins, des intérêts et des collaborations de tous les groupes, v) d'imaginer des actions ciblées qui prennent en compte toutes les facettes du développement des territoires, vi) de concevoir des actions qui s'articulent aux autres niveaux de l'action publique (national, régional, micro-local), vii) d'amener tous les partenaires à partager leurs expériences et, viii) de mettre en place des systèmes de suivi auxquels participent tous les acteurs locaux.

Pour cette raison l'approche adoptée par le Programme ART Sénégal est la suivante:

- ~ territoriale et basée sur le rôle actif des collectivités locales et des acteurs sociaux ;
- ~ intégrée et harmonisée, en raison de la complexité de convergence des apports des différents acteurs ;
- ~ basée sur les ressources humaines, matérielles, culturelles et naturelles du territoire, capable aussi de profiter des opportunités offertes par la dimension nationale et globale du développement ;
- ~ participative, de façon à pouvoir multiplier les ressources et la qualité du développement, sans exclure les personnes en difficulté ;
- ~ structurelle, dans le sens de conjuguer des résultats ponctuels (routes, centres de santé, écoles etc.) avec la création de conditions utiles pour atteindre des bénéfices structurels (meilleur rapport entre institutions et population, réduction de la pauvreté et de l'exclusion sociale, respect de l'environnement, une vision multiculturelle du développement etc.) ;

~ formatrice, dans le sens où elle vise à renforcer les capacités de gestion des acteurs locaux engagés dans les processus de développement humain en se basant sur les pratiques réussies et l'acquisition de nouveaux savoirs, la formation universitaire et les expériences de terrain.

Les risques de nature stratégique sont :

- xiii) la difficulté pour l'ensemble des parties prenantes à intégrer les spécificités d'une démarche de développement local,
- xiv) la non prise en compte par les ministères sectoriels des orientations de la politique de décentralisation,
- xv) le fait que l'administration territoriale, du fait de l'insuffisance de ressources et de moyens logistiques, ne réussisse pas à mener à bien ses missions d'assistance et de contrôle de légalité pour les CL,
- xvi) l'instabilité institutionnelle entourant la gouvernance et le pilotage politique des Programmes de Développement,
- xvii) la région ne réussit pas à assumer ses missions de développement économique et social du fait de la modestie de ses ressources.
- xviii) le manque de vision multisectorielle des ARD qui doivent être renforcées par les autres secteurs (santé, éducation), il faut une vision territoriale,
- xix) le manque de création de structures au niveau départemental (GTD) engendre le risque de ne pas respecter le parcours et les niveaux de décentralisation;
- xx) la collaboration étroite avec le Programme National de Développement local (PNDL) et avec les Fonds, Agences et Programmes des Nations Unies, en particulier ceux impliqués dans le processus de la décentralisation et le développement local au Sénégal,
- xxi) tomber dans l'erreur de l'urgence et faire le document pour la coopération internationale sans prendre en considération les étapes et l'importance de la participation. Il s'agit d'un document simple et clair, mais la participation de tous est fondamentale pour la Coopération Décentralisée. L'embauche de bureaux d'études constituerait un risque pour la mobilisation d'acteurs de la Coopération Décentralisée et pour l'appropriation de la méthode par les institutions,
- xxii) le non recrutement d'un expert en méthodologie ART et en Coopération Décentralisée, comme le Coordinateur Principal pour le pilotage du Programme, risque de ne pas bien faire passer le message aux acteurs locaux qui ne connaissent pas comment faire et avec quels instruments,
- xxiii) le manque d'appropriation de la méthodologie au niveau régional et départemental peut provoquer le fonctionnement non adéquat des ARD et des GTD, c'est à dire sans la *base de la pyramide*.
- xxiv) le risque associé à la couverture financière du plan de travail.

Les principaux risques de nature opérationnelle comprennent :

- vi) les CL ne sont pas suffisamment assistées par les services déconcentrés,
- vii) la résistance des services centraux et régionaux aux changements empêche la correcte application des mesures édictées dans le sens de l'adaptation de leurs interventions au transfert de compétences,
- viii)

- ix) Ne pas avoir un mécanisme d'exécution financière facile et efficace ne permet pas au Programme de rendre les justifications à la Coopération Décentralisée et perd ainsi sa confiance. Le cycle de justification de la CD est annuel, pour cette raison, est proposé le NEX qui permet de justifier les dépenses avec les ressources de la CD d'une manière rapide et cohérente avec leurs procédures.
- x) L'attitude bilatérale au lieu de penser qu'il s'agit d'un Programme Multilatéral et Multi donateur.

Une **Réunion Multipartite** annuelle sera tenue et regroupera le Gouvernement du Sénégal, le PNUD, Le Hub de Genève, d'autres Agences du Système des Nations Unies, des partenaires et bailleurs de fonds, y compris ceux de la Coopération Décentralisée. Elle évalue l'état d'avancement des activités et formule des recommandations concernant les orientations du programme.

Parallèlement à la revue annuelle multipartite, le programme s'alignera sur celles du DRSP II et de l'UNDAF. Ces revues auront pour objectif de mener des évaluations conjointes qui permettront au gouvernement de mieux apprécier les performances du programme dans le cadre du portefeuille du Système des Nations Unies.

- **L'ancrage institutionnel du Programme ART Gold** est le Ministère de l'Aménagement du Territoire et de la Coopération Décentralisée dans sa phase opérationnelle. La coordination du Programme ART Gold Sénégal et celle du PNDL se font à l'intérieur du dispositif déjà en place et qui garantit la coordination entre ces deux acteurs et d'autres Ministères intervenants.

La tutelle financière du programme est assurée par le Ministère de l'Économie et des Finances et tandis que celle technique l'est par le Ministère de l'Aménagement du Territoire et de la Coopération Décentralisée.

- **Le pilotage du Programme ART se réalisera selon les trois niveaux d'intervention du programme: National, Régional-Local et International.**

- **Au niveau national :**

- ***Pilotage du Programme***

Le pilotage du Programme sera assuré par le Comité National de Coordination qui est présidé par le Ministère de l'Aménagement du Territoire et de la Coopération Décentralisée et comprenant, entre autres les représentants des collectivités locales, les représentants du Ministère de l'Économie et des Finances (DCEF, CAP/DDI) et le PNUD. Le CNC a pour rôle d'impulser les orientations politiques et stratégiques.

Ce comité est ouvert à la participation des différentes instances de l'État chargées du développement local et de l'appui aux collectivités locales, du secteur privé, du tissu associatif, des OCB et des universités, qui peuvent jouer un rôle stratégique dans une logique de partenariat.

Le CNC approuve le Plan Opérationnel qui lui sont soumis par le CTA.

Le CNC est le lieu privilégié de mise en synergie des activités du Programme avec les autres instances nationales, les programmes menés par les organismes internationaux, les programmes bilatéraux de coopération, les programmes des autres Agences des Nations Unies et les programmes menés par les partenaires de coopération décentralisée. Il garantit les aspects de coordination nécessaires pour l'atteinte des objectifs du Programme aux niveaux régional, national et international. Il s'assure que les activités s'inscrivent dans les priorités et politiques nationales. (TDRs en annexes)

- **Coordination opérationnelle**

L'exécution du programme sera assurée par le PNUD et le Ministère de la Coopération décentralisée, lesdites institutions mettront du personnel pour garantir la qualité du programme:

PNUD :

- Coordinateur Technique Principal (sous la tutelle du RR et DRR du PNUD)³
- Areas Managers de la Coopération décentralisée (Sous la tutelle du CTP)

Le CTA du PNUD Sénégal avec le Ministère de la Coopération Décentralisée apportera son assistance dans :

- la préparation des actes administratifs pour la création du programme et le Comité National de Coordination ;
- le recrutement et la mise à niveau du personnel selon les procédures PNUD;
- l'élaboration et la validation du manuel des comptes bancaires au niveau des régions;
- l'ouverture des comptes bancaires ;
- la préparation du Plan Opérationnel de Travail Annuel (PTA) ;
- la tenue de la première réunion du Comité National de Coordination pour valider le Plan Opérationnel de Travail Annuel;
- l'élaboration de la première demande d'avance de fonds ;
- le lancement officiel du programme ;
- la tenue des ateliers régionaux de mise en place du programme.

Un plan de travail détaillé, avec indication du budget, sera élaboré pour aider à mieux cerner toutes les activités relatives à la mise en place du programme.

Ministère de la Coopération Décentralisée:

- Coordonnateur national, (placé sous la tutelle du Directeur de la Coopération Décentralisée)
- Responsable Administratif et Financier.
- Un spécialiste en passation des marchés

Les deux institutions travailleront en étroite coordination et s'occuperont de la coordination de l'élaboration des programmes de travail, de la programmation des sessions de formation, de la gestion des procédures de passation de marchés, de l'achat d'équipements, de l'ordonnancement et

³ Le conseiller technique Principal doit avoir une parfaite connaissance de la méthodologie ART GOLD, de la coopération décentralisée et des mécanismes du PNUD.

du paiement des dépenses, de la gestion des biens et équipements, etc., dans le sens d'un meilleur suivi de la mise en œuvre.

▪ **Au niveau Régional-Local**

Au niveau régional, l'ARD sera appelée à jouer un rôle de gestion avec les institutions locales, d'animation du développement régional et local et de structure relais pour la gestion des fonds affectés au renforcement de capacités.

Les missions assignées aux ARD dans le cadre de la mise en œuvre du Programme ART sont les suivantes :

- (v) appui et facilitation de la planification du développement local ;
- (vi) coordination, harmonisation des interventions de la coopération internationale et cohérence avec les stratégies, politiques et plans nationaux;
- (vii) suivi et évaluation de l'exécution des programmes et plans d'action du programme ART
- (viii) concertation avec les services déconcentrés de la région pour devenir vraiment une structure multisectorielle.

Les Directions des Agences Régionales de Développement de régions ciblées seront assistées par une équipe régionale (antenne régionale du programme) comprenant :

- un chef d'antenne (expert(e) international(e) (Area Manager) fourni par le Programme ART). Il sera chargé de l'accompagnement à l'ARD en tout ce qui concerne la Coopération Décentralisée, le cycle de programmation local et la formulation de projets de coopération;
- un assistant administratif et financier, rattaché à l'ARD, chargé de la gestion administrative et financière du programme au niveau régional et local.

Le programme pourra également s'appuyer sur les compétences de l'ARD pour le suivi quotidien des activités déclinées dans le programme.

Cette équipe s'occupera de la coordination de l'élaboration des programmes de travail, de la programmation des sessions de formation, de la gestion des procédures de passation de marchés, de l'achat d'équipements, de l'ordonnancement et du paiement des dépenses, de la gestion des biens et équipements, etc., dans le sens d'un meilleur suivi de la mise en œuvre.

Les sièges des ARD deviendront les espaces de coordination de la Coopération Décentralisée et seront aussi des Maisons du Développement au niveau Régional. Ils seront dotés des instruments et outils pour la mise en œuvre du Programme.

Au niveau départemental, la Maison du développement local, concept qui est déjà mis en œuvre dans le PNDL sera un espace de concertation départemental sera présidé par le préfet ou son représentant, devra poursuivre les missions de proximité qui lui seront assignées par le conseil d'administration de l'ARD dans le cadre du renforcement des capacités des acteurs concernés avec l'appui du Programme ART sur la base d'un programme de travail annuel et trimestriel.

Des Groupes de Travail Départementaux multisectoriels devront être créés pour garantir l'appui à tous les niveaux de la décentralisation. Ils seront chargés de la programmation locale au niveau départemental.

Au niveau local, la mise en œuvre du Programme ART sera assurée par les collectivités locales, notamment en ce qui concerne l'exercice de la maîtrise d'ouvrage locale afférente à la planification, la mise en œuvre de tous les projets dégagés des Lignes directrices. La gestion des équipements, ainsi que les missions d'animation du développement local, en rapport avec tous les acteurs et segments de la population. La société civile et le secteur privé local seront fortement impliqués dans la définition et la mise en œuvre des projets et actions initiés au plan local. Une attention particulière sera accordée au genre dans la définition des approches et la budgétisation des actions.

L'articulation des Plans locaux, départementaux et régionaux devront toujours être conforme et en ligne avec les Politiques, Plans et programmes nationaux.

▪ **Au niveau International**

La «Plateforme pour les partenariats innovants», à travers la coordination internationale de ART, sera chargée d'assurer la participation de tous les partenaires intéressés pour travailler au Sénégal et de les mettre à disposition du Programme.

Le Hub assurera les contacts avec les bailleurs de fonds et la Coopération Décentralisée et mettra à disposition du programme ART Sénégal les réseaux internationaux telles qu'ISLEDA, UNIVERSITAS et IDEASS, mais également la composante changement climatique et garantira l'assistance technique de qualité en appui aux projets locaux.

La collaboration avec les services internationaux ART

Au niveau international, le PNUD de Genève à travers le Hub est responsable de l'appui international à l'Initiative ART et de la gestion des ressources au sein du Trust Fund du Hub. Il est aussi responsable de l'élaboration des rapports techniques et financiers pour les bailleurs de fonds de tous les programmes faisant partie de l'Initiative ART.

Pour la gestion opérationnelle de l'Initiative ART, le PNUD utilise la Plateforme pour les Partenariats Innovants qui est basée à Genève. Cette Unité est responsable de la coordination, de la programmation et de l'exécution des ressources d'ART international en appui aux Programmes-cadres dans les Pays.

Le Hub assurera aussi pour le Programme ART Sénégal, les fonctions de contact avec les bailleurs de fonds, de mobilisation de ressources et de diffusion de la culture du développement humain.

Le Programme Art Sénégal est appuyé par l'ensemble des services internationaux ART, qui réalisent les activités suivantes :

- soutien au Programme-cadre, en mobilisant des ressources internationales et celles de la coopération décentralisée en appui au CNC et aux ARDs des régions sénégalaises; soutien au Programme en mettant à disposition l'assistance technique et organisationnelle nécessaire; soutien aux échanges Sud-Sud entre les pays concernés par les programmes; organisation

d'événements internationaux et circulation des informations et des documents; assistance technique internationale dans les différents champs d'action, à travers son personnel et en mobilisant ses centres d'excellence;

- fourniture du support technique, organisationnel et administratif aux collectivités locales qui veulent établir des partenariats de coopération décentralisée; diffusion auprès des collectivités locales du Nord des documents de marketing territorial et organisation de visites réciproques;
- fourniture de l'assistance technique spécialisée pour la réalisation d'Agences de développement économique local et pour leur mise en réseau; soutien aux partenariats entre économies locales qui se traduisent par des projets productifs d'intérêt commun, des entreprises mixtes, des échanges commerciaux et technologiques et des activités de formation d'opérateurs et d'entrepreneurs;
- identification des innovations importantes pour le développement humain et diffusion de celles-ci dans les pays où se déroulent les Programmes, en collaboration avec les institutions scientifiques nationales; assistance technique des auteurs des innovations pour leur transfert dans les pays intéressés, à travers des mécanismes de coopérations Sud-Sud et Nord-Sud;
- fourniture de l'assistance technique spécialisée dans le domaine des politiques et des dossiers de santé de base et de welfare, avec une attention particulière pour les services territoriaux et pour les personnes en difficulté; aide aux gouvernements pour surmonter les problèmes de discrimination;
- soutien aux échanges entre les universités du Nord et du Sud et implication de celles-ci dans des pratiques novatrices de coopération internationale pour le développement humain; organisation de cours universitaires et de formation permanente pour les opérateurs concernés par les Programmes; utilisation de la méthode de la recherche-action pour accumuler et diffuser le savoir qui vient des expériences de qualité.
- Soutien à travers des programmes de lutte contre le changement climatique et de la l'intégration des NTICs dans les processus de décentralisation.

Le rôle des bailleurs de fonds et des partenaires

ART Sénégal est un programme-cadre, ouvert à l'apport de plusieurs bailleurs de fonds. Ceux-ci peuvent établir des accords spécifiques avec le PNUD et mettre à la disposition du Programme des appuis techniques et financiers pour soutenir:

- des modules territoriaux, pour renforcer les initiatives dans une ou plusieurs Régions ou Communes qui participent au Programme;
- des modules thématiques (santé, éducation, développement économique, environnement, etc.), dans une ou plusieurs Régions ou Communes;
- une ou plusieurs activités nationales, en appui au développement local;
- les activités internationales ART pour la promotion de la coopération décentralisée, l'innovation, la coopération sud-sud, la formation et les échanges internationaux.

Le Programme prévoit en rôle actif et visible pour les acteurs de la coopération internationale qui décident de participer en s'intégrant dans ses systèmes de programmation et coordination des activités et en décidant de financer un ou plusieurs modules. Ces acteurs peuvent soutenir le fonctionnement de la structure de gestion du Programme. Ils peuvent aussi renforcer l'équipe de Programme en finançant des postes de personnel à sélectionner par le PNUD, en concertation avec les bailleurs de fonds. Ces derniers seront invités à participer au Comité National de Coordination et dans les ARDs lorsque leurs représentants travaillent au niveau décentralisé.

Les collectivités locales étrangères partenaires de la coopération décentralisée qui établissent des partenariats de développement avec les Régions et Communes du Sénégal pourront envoyer sur place du personnel de leur confiance à leur charge et en accord avec l'équipe du Programme et le CNC. Ces administrations locales pourront utiliser les services d'ART International pour la gestion des ressources financières destinés aux projets de la coopération décentralisée.

1) Arrangements financiers

• Rôles des partenaires

- **Le PNUD** est chargé de mobiliser et de collecter les fonds mis à disposition par tous les partenaires et d'en assurer le compte rendu à ceux-ci suivant les formats et périodicité retenus d'un commun accord. Dans ce cadre, le PNUD servira **d'interface unique** avec les partenaires techniques et financiers. Le PNUD, à travers le CTA et le chargé de programme du PNUD/FENU, appuie le Ministère de la Coopération Décentralisée dans la mise en œuvre, le suivi technique et opérationnel du programme.
- **Le Ministère de l'Économie et des Finances, à travers la Cellule d'Appui à la mise en œuvre des Projets et Programmes (CAP) de la Direction de la Dette et de l'Investissement** est chargée du contrôle de l'exécution financière du programme. A cet effet, elle facilitera le processus de sélection du personnel national prévu au sein de la Direction de la Coopération Décentralisée et les équipes régionales, l'élaboration d'un manuel des procédures administratives, financières et comptables, le renforcement des capacités des acteurs et l'audit annuel du programme. Elle ouvre un compte bancaire dédié exclusivement au programme ART GOLD Sénégal et assure, trimestriellement, en accord avec le Plan Opérationnel annuel approuvé par le CNC, la vérification des pièces justificatives des dépenses et l'instruction des demandes d'avances de fonds. La CAP est chargée également d'instruire les demandes d'avances de fonds ainsi que les documents de supports dont les rapports d'activités et les rapports financiers;
- **La Direction de la Coopération Décentralisée**, via le Coordinateur principal du programme (CTA) et le coordinateur national, assure la coordination technique de la mise en œuvre du programme. Elle veille à la consolidation des rapports d'activités et des rapports financiers;
- **Le PNUD et le Ministère de la Coopération Décentralisée** assureront la planification des activités, la gestion des comptes bancaires, la passation des marchés, l'exécution des dépenses, la gestion comptable et budgétaire, l'élaboration des rapports d'activités et des rapports financiers, la constitution des demandes d'avances de fonds;
- **L'ARD**, sous l'autorité du Conseil Régional, assurera un rôle d'animation du développement régional et local et de structure relais pour la gestion des fonds affectés au renforcement de capacités : (i) appui et facilitation de la planification du développement local ; (ii) coordination, harmonisation des interventions de la coopération internationale et cohérence avec les stratégies, politiques et plans nationaux; (iii) suivi-évaluation de l'exécution des programmes et plans d'action du programme ART (iv) concertation avec les services déconcentrés de la région pour devenir vraiment une structure multisectorielle.

- **L'antenne régionale ART** au sein de l'ARD assurera la mise en œuvre opérationnelle du programme, en ce qui concerne la gestion des fonds libérés par le PNUD, la gestion du compte bancaire, la passation des marchés, l'exécution des dépenses, la gestion comptable et budgétaire, l'élaboration des rapports d'activités et des rapports financiers, la constitution des demandes d'avances de fonds. Elle sera, également, chargée de l'accompagnement aux techniciens des ARD en tout ce qui concerne la Coopération Décentralisée et la formulation de projets de coopération.

- **Domiciliation des Fonds**

- **Au niveau national** : Un compte bancaire principal sera ouvert, au nom du Programme ART GOLD, par le Directeur de la Dette et de l'Investissement (DDI) pour recevoir les fonds provenant du PNUD. Les demandes d'avance de fonds seront initiées par le Directeur de la Coopération Décentralisée, sur la base du Plan Opérationnel de Travail Trimestriel (extrait du Plan de Travail Annuel) et transmises au PNUD. Le Coordonnateur (Conseiller Technique Principal du PNUD) et le Responsable Administratif et Financier seront les signataires de ce compte. Le Directeur de la Coopération décentralisée désignera un responsable pour être le suppléant du Coordonnateur en cas d'empêchement de celui-ci.

Ce compte recueillera les fonds destinés aux activités réalisées au niveau national.

- **Au niveau régional** : Un compte bancaire sera ouvert, au nom de l'Antenne Régionale du Programme, par le Directeur de la Dette et de l'Investissement (DDI) pour recevoir les fonds provenant du PNUD. Les demandes d'avance de fonds seront, dès lors, initiées par l'Équipe régionale du Programme, sur la base du Plan de Travail Trimestriel (extrait du Plan de Travail Annuel) et transmises au PNUD. Le Chef d'Antenne (Area Manager) et l'Assistant Administratif et Financier seront les signataires de ce compte, avec le visu du Président du Conseil Régional ou toute personne sous son autorité ou celle du Conseil Régional. Le Directeur de l'ARD désignera un responsable pour être le suppléant du Coordonnateur en cas d'empêchement de celui-ci.

Ce compte recueillera les fonds destinés aux activités réalisées au niveau régional et local.

- **Procédures de justification et de demande d'avance de fonds**

Sur la base du Plan Opérationnel de Travail, les fonds sont mis à la disposition des bénéficiaires sur une base trimestrielle, recoupant l'année civile. Les dossiers⁴ de demande d'avances de fonds sont adressés au Directeur de la Dette et de l'Investissement qui en assure le contrôle de conformité (à travers la CAP) et instruit la demande à l'adresse du PNUD qui libère les fonds, par virement dans les comptes ouverts au nom du programme, au niveau national et régional.

Les activités et les coûts prévus dans le PTA doivent être codifiés en fonction des origines de fonds. Le PNUD fournira la nomenclature ATLAS de tous les donateurs pour permettre cette codification. Il sera mis en place un logiciel de gestion comptable pour générer les états financiers avec répartition des fonds et charges par donateur.

⁴ documents Les requis pour les dossiers de demande sont normatives au Ministère de l'Économie et des Finances et compatibles avec les règles et procédures du PNUD.

Un manuel des procédures administratives, comptables et financières sera élaboré pour déterminer de manière opérationnelle :

- le cadre de planification-programmation du programme;
- le cadre organisation et la description des rôles et responsabilités de chaque acteur du programme;
- les procédures de mise à disposition des fonds;
- les procédures d'acquisition des biens et services;
- le système comptable et financier;
- la comptabilité des matières (biens non fongibles);
- le système de reporting.

PARTIE 9 : Monitoring, Suivi-Évaluation, Rapports

Le suivi continu et systématique des activités développées par le Programme, dans tous ses niveaux (local, national et international) et dans toutes ses phases (programmation, formulation et mise en oeuvre), constitue un facteur décisif pour atteindre les objectifs identifiés, et pour assurer la rétro-alimentation en informations et connaissances nécessaires pour actualiser et corriger les éventuelles distorsions qui peuvent surgir tout au long du processus.

Le suivi et l'évaluation du Programme tout au long des différentes phases de son cycle seront effectués dans le cadre des nouvelles procédures de gestion axées sur les résultats adoptées par le PNUD en 2006.

Au niveau de la Région le responsable du suivi est l'ARD. Au niveau national le Comité National de Coordination est chargé de rédiger des rapports de suivi. Le suivi se fait en fonction des rapports périodiques des ARD qui permettent d'analyser les différents facteurs qui déterminent l'obtention des résultats attendus, tels que les produits, alliances, consultations et dialogues entre les axes nationaux et locaux, promotion, concertation et coordination, etc.

En particulier en fonction des :

- ~ Rapports émis par des consultants ;
- ~ Rapports des missions de Coopération Décentralisée ;
- ~ Rapports mensuels des ARD ;
- ~ Missions sur le terrain, menées par le personnel du bureau central du PNUD ;
- ~ Réunions périodiques entre le Gouvernement, le PNUD et les partenaires des différents projets, pour définir les orientations générales, approuver les plans opérationnels et évaluer le développement des activités ;
- ~ Rapports des Agences des Nations Unies et d'autres organismes de coopération qui agissent dans le cadre de l'Initiative ;
- ~ L'information de la presse locale, nationale et internationale. Le suivi et l'évaluation se font également en fonction des résultats des projets et autres activités menées par le Programme, selon les transformations que le Programme cherche à obtenir à travers son action.

Dans ce sens, les méthodes de travail adoptées et institutionnalisées, ainsi que les innovations technologiques, d'instruments, de procédures et réglementations, ont une grande importance par rapport aux bénéfices directs que les projets/actions locales génèrent face aux nécessités de la population.

Revue techniques et évaluations

Un dispositif formel d'évaluation sera élaboré dès le début du projet en collaboration avec les partenaires du Programme. À terme, il est prévu qu'un seul dispositif permette à tous les partenaires, aux acteurs nationaux et locaux de suivre et d'évaluer le Programme ART ainsi que leur projet spécifique mis en oeuvre. Sans préjuger d'un tel dispositif, le PNUD effectuera une évaluation à mi-parcours du projet sur une base conjointe avec le PNDL et le Ministère de la Décentralisation et des Collectivités Locales. Une évaluation finale sera également réalisée afin de mesurer les impacts et effets obtenus par la mise oeuvre de cet appui.

Une évaluation est prévue sur les composantes plus stratégiques d'appui du programme : Innovation, complémentarité des acteurs, articulation niveau national-local et appui au processus.

PARTIE 10 : Analyse transversale

Un des thèmes transversaux fondamentaux du Programme ART concerne l'effort consenti à la **réduction des disparités entre les hommes et les femmes**. Le projet recherchera activement l'implication des groupes vulnérables dans l'ensemble des activités promues.

Un autre thème transversal important du projet porte sur la **gestion de l'environnement, et la réduction de l'insécurité alimentaire au niveau des collectivités locales des régions**. Pour s'assurer que l'environnement reçoive un traitement approprié, tous les investissements consentis feront l'objet d'une analyse d'impact environnemental préalable. Une fiche d'analyse simplifiée sera développée et utilisée lors de la prise de décision concernant les investissements annuels. Un effort particulier sera fait pour identifier des activités économiques axées sur une gestion durable des ressources naturelles et de la sécurité alimentaire.

La promotion des **nouvelles technologies d'information et de communication** constitue le troisième enjeu transversal majeur du présent projet. Plusieurs partenaires du Programme ART mettront leurs expériences à la disposition du Programme au Sénégal.

PARTIE 11: Contexte Légal

Le présent document de projet constitue l'instrument auquel il est fait référence à l'article premier de l'accord Type d'assistance de base conclu entre le Gouvernement du Sénégal et le PNUD, signé le 4 juillet 1987 par les parties en cause. Son exécution est soumise au cadre du DEX et aux dispositions pertinentes du dispositif réglementaire du Sénégal.

Le Gouvernement s'engage à exonérer de tous droits et taxes de douanes les biens (équipements, matériels et matières) et services à acquérir pour le présent Projet.

Les modifications suivantes ne pourront être apportées au document de projet qu'avec la signature du Représentant Résident du PNUD, à condition que celui-ci ait l'assurance que les autres signataires du document n'ont pas d'objection à l'égard des changements proposés :

- ~ Les révisions ou compléments apportés aux annexes du document de projet, y compris l'élaboration du plan de travail annuel détaillé et le calendrier de mise en œuvre;
- ~ Les révisions n'ayant pas d'incidence notable sur les objectifs immédiats, produits et activités, mais qui tiennent à l'évaluation de la contribution des apports déjà convenus ou aux augmentations de coûts dues à l'inflation ;
- ~ Les révisions annuelles obligatoires pour le rééchelonnement de la fourniture des apports prévus au projet, l'accroissement des coûts des services d'experts ou d'autres dû à l'inflation et la prise en charge du traitement préférentiel accordé à l'agence d'exécution pour le remboursement de ses dépenses.

ANNEXES

ANNEXE 1	PRINCIPAUX INDICATEURS SOCIO-ECONOMIQUES
ANNEXE 2	APPROCHE DU PROJET ART /PNDL ET STRATÉGIES
ANNEXE 3	ORGANIGRAMME FONCTIONNEL
ANNEXE 4	GRAPHIQUE DE FONCTIONNEMENT DU PROGRAMME ET POLITIQUES DU PAYS
ANNEXE 5	TDR ARDS POUR LE PROGRAMME ART
ANNEXE 6	TDR GTD
ANNEXE 7	TDR MAISONS DU DÉVELOPPEMENT
ANNEXE 8	TDR DU CNC
ANNEXE 9	INDICATEURS DE RENDEMENT (ESQUISSE)
ANNEXE 10	TERMES DE RÉFÉRENCES DU CTP
ANNEXE 11	PARTENARIATS FINANCIERS DU PROJET
ANNEXE 12	POSSIBILITÉS DE LA COOPÉRATION DÉCENTRALISÉE, CHAMPS D’ACTION
ANNEXE 13	MATRICES DES RÉSULTATS ATTENDUS UNDAF 2007-2011
ANNEXE 14	PROPOSITION PLAN STRATÉGIQUE ARD, EXERCICE PRATIQUE
ANNEXE 15	LE DISPOSITIF DE LA DÉCENTRALISATION AU SÉNÉGAL
ANNEXE 16	GUIDE PARTENARIAT ART
ANNEXE 17	FEUILLE DE ROUTE MINISTÈRE DE L’AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE ET DE LA COOPÉRATION DÉCENTRALISÉE
ANNEXE 18	DÉCRET DES ARD
ANNEXE 19	PROPOSITION DE STRUCTURE DE DOCUMENT DES LIGNES DIRECTRICES
ANNEXE 20	NOTE CADRAGE SUR LA COOPÉRATION DÉCENTRALISÉE AU SÉNÉGAL
ANNEXE 21	GUIDE DE PLANIFICATION ART

ANNEXE 1 : PRINCIPAUX INDICATEURS SOCIO-ECONOMIQUES

Indicateurs de conjoncture		2005	2006 (e)				
Population (en millions)		10,028	10,4				
PNB/habitant (FCFA)		379 297	-				
Taux de croissance du PIB réel		2,1 %	5,3%				
PIB à prix courant (MDS. CFA)		4802,9	5261,5				
PIB à prix constant (MDS. FCFA)		4658,7	5064,7				
Exportations Biens et services (FOB)		1258,4	1285,9				
Importations Biens et services (FOB)		1 994,1	2226				
Indicateurs sociaux		2005					
Espérance de vie (années) :		54					
Taux de mortalité infanto-juvénile :		121					
aux de mortalité maternelle (0/00)		401					
Taux de malnutrition (moins de 5 ans) :		17					
Taux brut de scolarisation :		82,5%					
Budget éducation (% B. Total)		25%					
Budget Santé (% B. Total)		9%					
Taux desserte en Eau (litres./hbts/jours)		Nd					
Taux d'électrification national		31%					
Taux d'électrification rural		8%					
Taux d'électrification urbain		60%					
Années	1980	1985	1990	1995	2000	2004	2005
IDH	0,332	0,359	0,382	0,398	0,416	0,437	0,458

Source : PNUD Sénégal, Unité de Politique et d'Analyse Stratégique, Note de stratégie, novembre 2006.

(e) estimée

ANNEXE 2 APPROCHE DU PROJET ART /PNDL ET STRATÉGIES

REPUBLIQUE DU SENEGAL

Un Peuple – Un But – Une Foi

Ministère de l'Aménagement du Territoire et de la Coopération Décentralisée

Direction de la Coopération Décentralisée

ETUDE COMPARATIVE PNDL et ART

Dans l'optique d'une nette visibilité sur les possibles interférences ou points de jonctions du **Programme National de Développement Local et celui ART**, nous vous proposons le tableau comparatif incluant les éléments ci-après :

- zones d'intervention,
- signes distinctifs,
- mécanismes,
- valeurs ajoutées et
- perspectives.

Ainsi, il est ressorti la situation suivante :

Périmètres ou zones d'intervention	Le PNDL intervient dans 322 communautés rurales et 52 communes les plus pauvres du pays. Il a pour entrée la communauté rurale (PLD). Au finish, le PNDL a pour ambition de couvrir toutes les collectivités locales du pays.	Le programme ART <i>à décider</i> . Il a pour entrée la région (PRDI) qui prend en charge toutes les collectivités locales qui s'y trouvent. Au finish, Le programme ART a pour ambition de couvrir toutes les régions du Sénégal, au fur et à mesure de l'avancement du programme.
Signes distinctifs Les deux Ministères doivent travailler ensemble car les actions des deux programmes sont énormément liées. En même, l'engagement des fonds des Ministères garantira le cofinancement.	-Quatre composantes avec des sous composantes -guidé par le Ministère de la Décentralisation et des Collectivités Locales - le PNDL agit uniquement au niveau national	-Cinq axes stratégiques dont un transversal (équité entre les genres) -guidé par le Ministère de l'Aménagement du Territoire et de la Coopération Décentralisée. -ART agit au niveau national et international à travers un réseau communautaire

<p>Mécanismes de mise en œuvre Au Niveau National et Régional. Il s'agit de partager même les mêmes structures pour éviter une double emploi.</p> <p>C'est-à-dire, le CNC et le comité de pilotage du PNDL peuvent être le même. Le CNC Il faut que soit active et dynamique, si nous voulons qu'il devienne vraiment un outil actif et efficace de prise des décisions.</p> <p>Il y aura un seul interlocuteur commun aux deux programmes au niveau local (les ARD). Au niveau départemental il sera nécessaire d'assurer la présence d'un Groupe de Travail qui réalisera l'interphase entre les niveaux régional et départemental.</p> <p>Les projets seront mis en œuvre selon les niveaux d'intervention : Région, Département et Commune (collectivités locales).</p>	<p>- Au niveau national Un Comité de pilotage présidé par Monsieur le Ministre de la Décentralisation et des Collectivités locales, regroupe l'ensemble des ministères sectoriels impliqués dans le développement local, les élus locaux, la société civile et les partenaires techniques et financiers. Il a en charge l'approbation des programmes et budgets de travail annuels du Programme.</p> <p>Le Secrétariat Exécutif assure la coordination et la mise en œuvre du Programme Les agences d'exécution (AGEX) constituées des directions nationales sont impliquées dans la mise en œuvre du programme.</p> <p>Au niveau régional</p> <p>Les Agences Régionales de Développement (ARD) assurent la coordination du Programme au niveau régional.</p> <p>Au niveau local Les Collectivités locales assurent la maîtrise d'ouvrage des investissements.</p>	<p>- Au niveau national Un Comité National de Coordination présidé par Monsieur le Ministre de l'Aménagement du Territoire et de la Coopération Décentralisée, et regroupant l'ensemble des ministères sectoriels impliqués dans le développement local, les élus locaux, la société civile et les partenaires techniques et financiers.</p> <p>Il a en charge le suivi général du Programme et l'approbation des activités du Programme.</p> <p>Une équipe de gestion Technique Recruté par le PNUD accompagne et facilite les travaux du CNC en assurant la gestion et le suivi des fonds du programme la Direction de la Coopération Décentralisée et les autres Directions Nationales à compétences transférées sont impliquées dans la mise en œuvre du programme.</p> <p>Au niveau régional</p> <p>- un Comité Régional assurant le Suivi et la Coordination du programme = ARD l'Agence Régionale de Développement comme bras technique assure la maîtrise d'ouvrage des investissements</p>
--	--	--

<p>Valeurs ajoutées Les deux programmes doivent travailler de la main car les deux partagent le même spirit d'appui au développement local et la même logique d'agir en renforçant le rôle des acteurs locaux pour intégrer tous les programmes de développement présents dans les régions.</p>	<p>-Programme cadre durable du gouvernement dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie de développement local</p>	<p>-Programme ART développe une Approche Territoriale de Développement local par le biais d'une Coopération Décentralisée cohérente et articulée avec les instruments et les démarches de la politique de l'Etat -souplesse dans la mobilisation des ressources à travers le multilatéralisme</p>
<p>Perspectives</p>	<p>Couvrir toutes les collectivités locales du pays</p>	<p>Couvrir toutes les régions du pays et l'espace sous régional à travers un réseau communautaire</p>

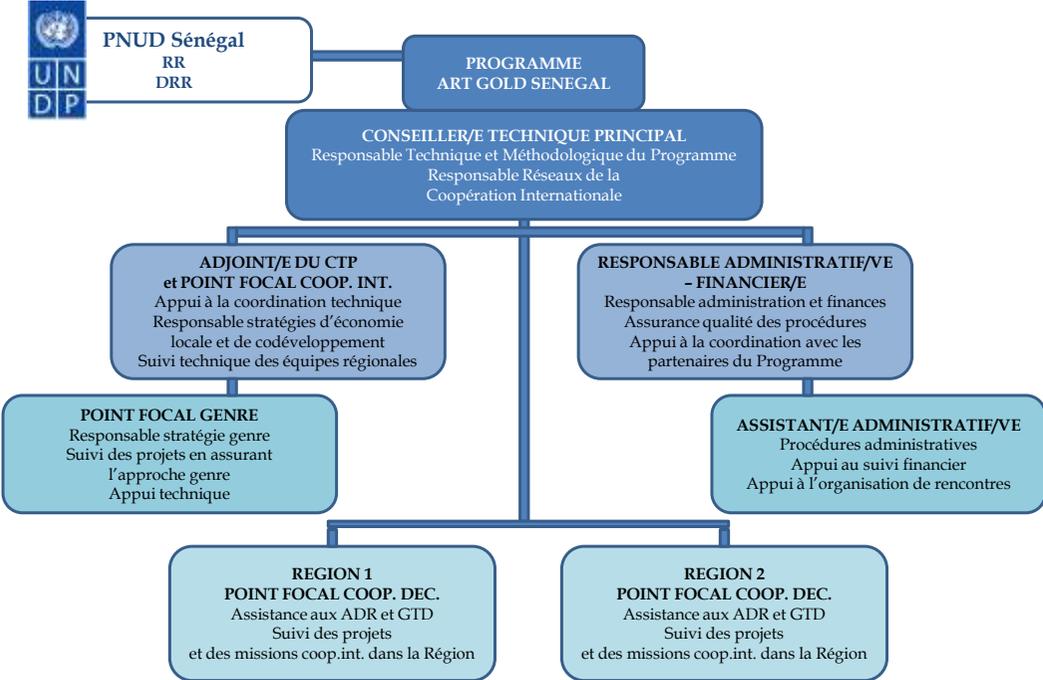
L'analyse des données du tableau permet de retenir sans se tromper que la contribution efficace à la réduction de la pauvreté est le dénominateur commun des deux programmes à savoir le PNDL et ART. Effectivement, les objectifs des deux programmes concourent tous à l'amélioration du niveau d'équipements des collectivités locales et au renforcement des opportunités économiques en faveur des populations les plus pauvres dans un cadre harmonisé et cohérent. Le leitmotiv de ART, consistant à articuler sur un même territoire les interventions à la fois des Etats, des Agences et des programmes des Nations unies, des coopérations décentralisées et des Organisations Non Gouvernementales, traduit la possibilité d'un cheminement parallèle et sans risques de points d'achoppement négatifs entre les deux programmes.

Par ailleurs la mobilisation des ressources financières par le programme ART permet de tisser des liens entre entités territoriales à partir de leurs dirigeants respectifs.

En somme, nous pouvons considérer que le programme ART pourrait devenir à la longue la vache laitière du développement à la base au Sénégal, si véritablement nous réussissons son articulation avec Programme National de Développement Local. Cette articulation pourrait se traduire par :

- l'implication nécessaire des responsables du PNDL dans les travaux du Comité National de Coordination ;
- l'examen d'un projet de partenariat entre le PNDL et ART Sénégal ;
- l'existence d'un document réglementaire définissant les modalités d'une étroite collaboration entre le **PNDL et ART Sénégal et ceci pourrait prendre forme** par la tenue d'un forum en collaboration avec le PNDL en vue de trouver les avancées, modalités de gestion et particularités respectivement du PNDL et du programme ART Sénégal. ce forum, naturellement, devrait déboucher sur un accord cadre de partenariat entre les deux programmes.

ANNEXE 3 : ORGANIGRAMME FONCTIONNEL





**NIVEAUX D'INTERVENTION
DU PROGRAMME ART**

POLITIQUES – PROGRAMMES EXISTANTS



Programme ART Sénégal
Agences Régionales de Développement
Termes de Référence dans le cadre des activités liées au programme ART Sénégal

I. Établissement et composition

- Les ARDs sont les instances fondamentales de concertation au niveau régional. Dotés d'une structure ouverte et de mécanismes de fonctionnement souples portant sur la concertation autour des projets à réaliser dans le cadre du Programme ART Sénégal, en appui à la mise en œuvre du PNDL et des Objectifs du Millénaire pour le Développement.
- Les ARD, seront des cadres efficaces de mise en œuvre de l'approche participative au niveau régional, ils réunissent les acteurs locaux du développement : Élus locaux et régionaux, Parlementaires, Représentants du tissu associatif et du secteur privé, Université et Services déconcentrés du gouvernement.
- La Cellule Technique qui sera mis en place dans le cadre de l'ARD, aura pour objectifs :
 - ~ de gérer, coordonner et faire le suivi du Programme au niveau régional;
 - ~ de créer les commissions thématiques; et de compiler les données qualitatives et quantitatives du territoire.

II. Mandat

Dans le cadre du Programme, les ARD seront des plateformes de concertation et de coordination. Elles seront responsables de la programmation locale et de la mise en œuvre du Programme ART Sénégal au niveau de chaque région.

Elles seront l'interlocuteur du terrain vis-à-vis de la coopération internationale, et participeront activement à la réussite des missions des délégations internationales en visite dans les régions, afin de faciliter l'établissement des partenariats, d'identifier et réaliser des projets communs.

Les ARD seront chargés de préparer les Lignes directrices du Programme ART en appui à la stratégie régionale pour la Coopération Décentralisée. Les ARD identifieront pour chaque région les priorités géographiques et sectorielles destinées à encourager les initiatives de la coopération internationale et décentralisée dans leur territoire et seront responsables de la gestion des ressources mobilisées.

En outre, l'une des premières activités des ARD dans le cadre du programme ART sera l'identification des Départements où se concentreront les activités du Programme. sur la base des critères suivants :

- Départements qui représentent des niveaux de pauvreté ou d'isolement importants et qui constituent des zones d'intervention prioritaires dans les politiques nationales et locales du développement;
- Départements qui ont une fonction stratégique pour le développement régional (ressources environnementales à valoriser, centres historiques importants, fonctions de communication régionale ou de service, etc.)
- Départements dans lesquelles des activités de Coopération Décentralisée ou de jumelages entre collectivités locales sont en cours ;
- Départements représentant l'intérêt des organisations de la coopération internationale associées au Programme.

III. Mécanismes de fonctionnement

- Pour le programme ART au niveau des ARD le mécanisme sera et coordonné par un(e) Secrétaire exécutif/ve et présidé par le Directeur de l'ARD ;
- Le Secrétaire assure les contacts réguliers avec le CNC et la concordance du travail de l'ARD avec les activités prévues dans le plan opérationnel du programme;
- L'ARD est représentée aux réunions du Comité National de Coordination (CNC) par le Secrétaire Exécutif ;
- Les représentants de l'ARD au niveau cette instance seront les institutions stratégiques pour le développement des territoires ;
- La région doit dans le cadre de la départementalisation, mettre à disposition, un local qui abritera la « Maison du développement local » qui sera l'espace de coordination de la coopération internationale dans le territoire. Les dépenses de fonctionnement de cette structure seront étudiées en concertation avec les différents acteurs impliqués dans le processus
- Le Programme GOLD assurera les instruments nécessaires pour faciliter l'opérationnalité de l'ARD selon le cas : Voiture, ordinateurs, imprimantes et fournitures pour le bureau ;
- Différentes réunions vont être organisées par l'ARD avec les différentes institutions locales, l'ordre du jour est préparé par le Secrétaire Exécutif et doit être distribué avant la réunion à tous les membres de l'ARD ;
- Chaque réunion de l'ARD est correctement documentée. Du temps pour intervenir sera accordé par le Secrétaire Exécutif à tous les membres de l'ARD et à l'Equipe du Programme;
- Les décisions de l'ARD sont prises par consensus selon des critères techniques ;
- Les représentants d'autres institutions sénégalaises ou internationales présentes dans la région peuvent être invités aux réunions et aux séances de travail ;
- Un représentant de la Coopération Décentralisée « Area Manager » sera désigné pour accompagner les processus locaux et être l'interface entre la Coopération Décentralisée et les ARD au niveau local.

IV. Tâches

Les Secrétaires Exécutifs dans le cadre du programme ART auront les tâches suivantes dans le cadre des ARD :

- Définir les priorités de la formation dans les domaines pertinents du Programme ART Sénégal;
- Identifier les bénéficiaires de la formation ;
- Organiser, participer et évaluer les résultats des ateliers et séances de formation ;
- Finaliser et mettre à jour régulièrement le document des Lignes Directrices en appui à la stratégie régionale pour la Coopération Décentralisée ;
- Recenser les besoins à inclure dans les projets de Coopération Décentralisée ;
- Elaborer le Plan Opérationnel de la Région ;
- Accueillir et assister les délégations de Coopération Décentralisée qui se rendront en visite dans la région, afin de faciliter l'établissement de partenariats et d'identifier des projets ;
- Formuler les projets qui ont été identifiés ;
- Suivre l'exécution des projets ;
- Evaluer annuellement les activités réalisées ;
- Contribuer à la promotion du Programme et à la mobilisation des ressources ;
- Développer et gérer les outils de communication du Programme ;

- Offrir une vision intégrale du développement du territoire non seulement sur le plan sociale et économique, parce que ces aspects constituent la plateforme d'accès de la Coopération Décentralisée ;
- Identifier les Plans Stratégiques existants pour définir de manière participative ; avec tous les acteurs du territoire ; les priorités locales et leurs accorder ainsi une suite ;
- Etre une plateforme de la programmation conjointe: Agences des Nations Unies, administrations locales, services déconcentrés de l'Etat, Elus, ONGs, Université et acteurs de la Coopération Décentralisée. A cet effet, des ateliers de programmation locale où des Idées-Projets seront développées en Projets seront organisés en réponse aux plans stratégiques. La coopération internationale contribuera à ce processus en appuyant les idées projets selon ses capacités, ses objectifs et son expérience ;
- Faciliter la coordination des acteurs de la coopération internationale dans les territoires prioritaires, Afin d'augmenter l'impact des actions. Il s'agit, en effet, d'une logique de travail où la somme des ressources internationales et locales a un même objectif ;
- Choisir selon des critères de développement précités les départements prioritaires et donner, ainsi, appui à la création des GTDs ;
- Formuler les projets. Les projets sont un laboratoire d'innovation où les connaissances, les systèmes organisationnels et les technologies innovatrices en relation avec les ODM sont mis en pratique (succès- appropriation nationale- transfert).

ANNEXE 6 TERMES DE RÉFÉRENCE DES GROUPES DE TRAVAIL DÉPARTEMENTAUX

Programme ART Sénégal GROUPES DE TRAVAIL DÉPARTEMENTAUX (GTD) Termes de Référence

I. Établissement et composition

Les Groupes de travail départementaux (GTD) doivent être les instances fondamentales de concertation au niveau local.

Les GTD, outil efficace de mise en œuvre de l'approche participative au niveau départemental, réunissent les acteurs locaux du développement: Les Services déconcentrés du Gouvernement pour doter d'une vision territoriale au département et pas seulement sectorielle.

II. Mandat

Les Groupes de travail départementaux, représentent les espaces où peuvent dialoguer en permanence les structures publiques et les différents acteurs privés et sociaux, de manière à offrir aux acteurs de la coopération internationale un point de référence solide et bien organisé, capable de poursuivre un développement durable et orienté vers la réalisation des objectifs du PNDL et des ODM.

Les Groupes de travail départementaux sont d'abord composés des représentants des services locaux, des ONG, des coopératives, des associations de producteurs et de tous les acteurs organisés intéressés au niveau départemental.

Les GTD participent aux activités de planification régionale, en défendant les priorités et les stratégies locales. Les GTD assurent aussi la coordination de la réalisation des activités dans leur territoire et la mobilisation des acteurs sociaux, avec une attention particulière aux groupes les plus vulnérables.

III. Mécanismes de fonctionnement

Les GTD seront créés dans les provinces prioritaires sélectionnées dans les régions d'intervention du Programme ART Sénégal.

Les membres des GTD doivent être représentatifs des institutions stratégiques pour le développement départemental (services déconcentrés). Les GTD auront un coordinateur/trice qui va être nommé par consensus.

Les GTD doivent travailler de manière coordonnée avec les ARDs et sont responsables de l'exécution des projets au niveau du département en ce qui concerne leurs compétences sectorielles.

L'administration mettra à la disposition du GTD un local de travail pour tenir les réunions et réaliser les travaux des Journées Thématiques « Maison de développement Local ».

IV. Tâches

Assistés par l'Equipe du Programme, chargée de la coordination du Programme GOLD Sénégal et des ARDs, les GTD auront à accomplir les tâches suivantes :

- Faire l'état des lieux de la coopération internationale présente sur le territoire ;
- Organiser et participer aux ateliers portant sur les sujets suivants:
 - 1) Art- Gold Méthodologie ;
 - 2) Cartes des risques et des ressources ;
 - 3) Approche du genre ;
 - 4) Formulation et gestion des projets ;
 - 5) Gestion administrative ;
 - 6) Droit des enfants ;
 - 7) Autres...

- Mobiliser les acteurs stratégiques du Département et la coopération internationale en vue de l'élaboration de la carte des potentialités et la définition des priorités concernant les thématiques suivantes:
 - 1) Gouvernance ;
 - 2) Services Sociaux ;
 - 3) Approche Genre ;
 - 4) Economie Locale ;
 - 5) Environnement.

- Identifier de manière participative les projets prioritaires. La coopération internationale participera à ce processus en articulant les priorités locales et nationales ;
- Formuler les projets ; conjointement ; avec les différents acteurs de développement locaux et en coordination avec les partenaires de la coopération internationale;
- Faire le suivi des projets et informer les différentes parties concernées de leur état d'avancement ;
- Mettre à jour régulièrement les Lignes Directrices pour la Coopération Décentralisée en coordonnant avec les ARDs.

ANNEXES 7 TERMES DE RÉFÉRENCE DES MAISONS DU DÉVELOPPEMENT

Les Maisons du Développement

La clé du succès du Programme est la création des Maisons du Développement local qui est déjà un concept mis en œuvre au Sénégal dans le cadre du PADEL / PNDL.

En effet, la Maison du Développement est l'espace de rencontre qui permet d'orienter la coopération internationale vers les priorités locales identifiées d'une manière participative. Elle est ouverte à toutes les institutions qui travaillent pour le développement du territoire.

Sur la base de la connaissance des différentes actions des acteurs locaux, la Maison du Développement permet de tisser le contact entre les meilleures expériences internationales, nationales et locales en matière de développement humain.

Cet espace est aussi le siège des ARD au niveau départemental avec les représentants des institutions stratégiques du territoire.

Dans ce contexte, les ARD à travers la Maison du Développement appuient la réalisation d'un processus de « Programmation Locale Conjointe » aux niveaux des communes, départements et de la région en coordination avec le PNDL et tous les partenaires locaux.

Services de la Maison du Développement :

1. Coordonner entre autre , les activités de la Coopération Internationale dans le territoire.
2. Identifier d'une manière participative les priorités locales (Approche Bottom-up).
3. Faire le diagnostic des potentialités de la région.
4. Faciliter la réalisation des projets.
5. Renforcer les capacités des acteurs locaux en collaboration avec les différentes institutions de formation de la région.
6. Valoriser le territoire sur la base des Documents « Lignes Directrices de la Région pour la Coopération Décentralisée ».
7. Mettre en contact les acteurs locaux avec les réseaux de la Coopération Décentralisée internationale, et ce dans les différents thèmes du développement (services sociaux, économie locale, planification stratégique, genre)
8. Suivi et évaluation des projets identifiés.
9. Faciliter la collecte d'information sur le territoire en vue de la création d'une base de données qui permet de connaître les actions de la coopération internationale sur le territoire.
10. Définir les départements et communes prioritaires avec les différents acteurs locaux en vue de concentrer les efforts dans ces territoires.
11. Harmoniser les actions de la coopération internationale avec les plans du territoire déjà existants dans l'objectif d'améliorer l'impact des efforts.
12. Faciliter les liaisons entre les réseaux de la coopération Sud- Sud.
13. Echanger les meilleures expériences du territoire en matière du développement avec les autres territoires sénégalais et internationaux.
14. Identifier les projets qui constituent des laboratoires d'innovation pour le développement du territoire.
15. Etre la plateforme de la programmation conjointe sur le terrain des Agences des NU en appui aux objectifs et mandat du SNU au Sénégal.
16. Garantir la transparence et la qualité durant tout le processus du cycle du projet.

17. Assurer la cohérence des projets du territoire avec les politiques nationales afin de garantir la durabilité. (Actions du PNDL et autres)
18. Mesurer la contribution de la Coopération Internationale dans le Développement du territoire ainsi que la réalisation des ODM.
19. Faciliter les débats et discussions sur les thèmes de développement aux niveaux régional, départemental et communal.
20. Faire les documents du marketing du territoire.
21. Mettre en place les engagements des Sommets Internationaux.

ANNEXE 8 TERMES DE RÉFÉRENCE DU COMITE NATIONAL DE COORDINATION

Programme GOLD Sénégal COMITE NATIONAL DE COORDINATION (CNC) Termes de Référence

I. Etablissement et composition

Le Comité National de Coordination (CNC) est une instance de concertation qui réunit les institutions clés du développement au niveau national. Il est chargé de l'orientation et de la stratégie générale du Programme, de sa mise en concordance avec les règles et procédures nationales, et de la coordination avec les autres initiatives et programmes de développement au Sénégal.

Les membres permanents du CNC sont :

- Ministère de l'Aménagement et de la Coopération Décentralisée.
- Ministère de la Décentralisation et des Collectivités Locales.
- Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) ;
- PNDL.
- Ministère des Affaires Etrangères.
- Bailleurs de Fonds.
- Autres Agences des Nations Unies.
- Secrétaires Exécutifs des ARDs.
- Autres partenaires du Programme.
- Autres à considérer par le Gouvernement du Sénégal et le PNUD.

En fonction de l'agenda, le CNC peut décider d'inviter aux réunions des représentants issus des autres ministères, des organisations ou des bailleurs de fonds internationaux, des autorités locales des régions sélectionnées, ainsi que des représentants du secteur privé et de la société civile.

De même qu'un représentant du réseau scientifique ART doit assister au moins une fois par an à la réunion du CNC.

II. Mandat

Le mandat du CNC consiste à :

- ✓ Contribuer à la définition et au suivi de la stratégie générale du Programme ;
- ✓ Assurer la cohésion et l'harmonie des activités GOLD avec les politiques, les stratégies et les priorités nationales ;
- ✓ Prendre des décisions en ce qui concerne les sujets traités (articulation entre les différents acteurs participants au Programme, équilibre territorial, stratégie de Fund raising...) ;
- ✓ Définir ; entre tous les acteurs ; les lignes prioritaires de travail qui doivent correspondre aux priorités nationales ;
- ✓ Faire la liaison entre les politiques et processus nationaux avec les initiatives locales à même de garantir la durabilité et le transfert des bonnes pratiques.

III. Mécanismes de fonctionnement

Le CNC est présidé par le Ministre de l'Aménagement et de la Coopération Décentralisée, le Représentant Résident du PNUD et le Ministre de la Décentralisation et des Collectivités Locales. Dans le cas où le représentant résident du PNUD ne peut pas assister au CNC, le Représentant Résident Adjoint se chargera de le représenter au CNC. De même pour le cas des Ministères Sénégalais. Le secrétariat du CNC est confié au PNUD qui appuie la présidence dans l'organisation du CNC.

Le CNC se réunit une fois chaque 4 mois et autant de fois que nécessaire selon un ordre du jour distribué par avance aux membres du CNC par l'Equipe du Programme. Toutes les réunions du CNC seront convenablement documentées et les comptes-rendus seront envoyés à tous les membres du CNC et aux ARDs et autorités locales. Les décisions du CNC seront prises par consensus.

Le CNC est aussi le mécanisme de suivi et de transparence durant tout le processus de gestion du Programme. C'est aussi l'espace de rencontre opérationnel et non bureaucratique entre le national et le local avec la présence des représentants régionaux responsables des différents champs d'action du Programme dans les territoires.

Le partenaire national met à disposition du CNC une salle de réunion avec l'équipement nécessaire

IV. Tâches

Les principales tâches du CNC sont les suivantes :

- ✓ Assurer la coordination des activités GOLD dans le respect de la législation, des stratégies, et des politiques nationales ;
- ✓ Assurer, en collaboration avec l'Equipe du Programme, l'homogénéité de la méthodologie GOLD dans chaque région ;
- ✓ La validation du Plan Opérationnel du Programme au niveau régional, national et international ;
- ✓ Examen des rapports d'activités trimestriels et annuels ;
- ✓ Contribuer à la promotion du Programme et à la mobilisation des ressources ;
- ✓ Etablir les liens avec les autres programmes et activités de développement entrepris au Sénégal par d'autres institutions nationales ou internationales et liés au Programme ;
- ✓ Définir la stratégie du fund raising aux niveaux national, local et international ;
- ✓ Maintenir l'équilibre territorial et financier entre les régions pilotes ;
- ✓ Approuver les échanges, stages, volontaires et coopérants qui travaillent dans le cadre du Programme ;
- ✓ Orienter la coopération internationale vers les actions et les investissements nationaux prioritaires ;
- ✓ Favoriser le transfert des expériences de développement réussies aux différentes régions du pays ;
- ✓ Définir les régions d'intervention sur la base des critères de l'IDH, la présence de la coopération internationale, etc.

ANNEXE 9 INDICATEURS DE RENDEMENT (ESQUISSE)

Composante 1 : Le renforcement des ARDs à travers une approche multisectorielle et la création des maisons du développement au niveau régional et départemental en profitant des structures existantes (ARD, OCB, etc.) dans les régions pilotes ciblées. Elles seront les référents de la CD.		
Produit 1.1 : Les capacités des ARDs sont renforcées pour que ces dernières deviennent les référents de la CI dans leurs territoires.		
Activité 1.1.1	Reformulation des TdRs des ARDs pour que ces dernières deviennent un Group de Travail Multisectoriel de référence pour la CI.	<ul style="list-style-type: none"> - Les TdR des ARD comme référents du Programme ART sont revues. 1 Document produit. - Les TdR des Groupes de Travail Départementaux sont élaborés. 1 Document Produit. - Les documents d'activités et de compétences des Maisons du développement Régional et Départementales sont élaborés. 1 Document produit.
Activité 1.1.2	Signature des conventions entre les ARDs et les institutions du territoire pour garantir une transparence dans la prise des décisions. Participation active de ces institutions au sein des ARDs.	<ul style="list-style-type: none"> - Au moins 6 conventions au niveau Local sont signées par les ARD et les services locaux déconcentrés. - Au moins 15 institutions locales participent aux ARD
Activité 1.1.3	Réalisation des ateliers sur l'approche genre.	<ul style="list-style-type: none"> - Des spécialistes des ADR et des GTD sont formés sur l'approche genre. - Au moins 3 ateliers réalisés. - min. 30 participants/ atelier sur approche genre - min. 35% participants sont des femmes - Indicateurs sexo-spécifiques sont identifiés
Produit 1.2 : La coordination des actions de la CI est améliorée grâce à la création des Maisons du développement qui offrent des services à la coopération.		
Activité 1.2.1	Réalisation des conventions entre les différents acteurs de la coopération et les ARDs.	<ul style="list-style-type: none"> - Au moins 5 Conventions sont signées par les ARD et les acteurs de la CI présents dans la région. Documents des conventions produites.
Activité 1.2.1	Réalisation des ateliers de Formation sur la Coopération Internationale.	<ul style="list-style-type: none"> - Trois ateliers sur le fonctionnement de la CI sont réalisés. (région, province et commune) - min. 30 participants/ atelier sur coop.int. - min. 35% participants sont des femmes
Activité 1.2.3	Réalisation d'un Atelier National de coordination des actions de la CI dans le cadre du PNDL et du DSRP, en favorisant l'intégration de ces actions au niveau Local.	<ul style="list-style-type: none"> - Un atelier est réalise. Touts les Ministres sont invités plus les deux régions pilotes.
Activité 1.2.4	Réalisation des ateliers régionaux de coordination des actions dans le cadre du PNDL et du DSRP.	<ul style="list-style-type: none"> - 2 Ateliers sont réalisés avec la participation de l'ensemble des acteurs du territoire.
Activité 1.2.5	Elaboration d'un budget de coûts partagés par les acteurs de la CI qui travailleront dans les MD.	<ul style="list-style-type: none"> - Un budget des frais de fonctionnement parmi les acteurs de la CI de la région est réalisé pour appuyer aux ARD. Un document produit - Nombre de Maisons opérationnelles

Composante 2 : L'élaboration des Documents stratégiques « Lignes Directrices pour la Coopération Décentralisée » et le renforcement des capacités locales grâce à la formation et l'échange des expériences réussies en matière du développement local.		
Produit 2.1 : Les ARDs, les Collectivités Locales, la Société civile, et tous les acteurs de développement du territoire sont formés en matière de planification locale stratégique.		
Activité 2.1.1	Réalisation des ateliers sur l'analyse des données du territoire en utilisant la logique de la CI.	<ul style="list-style-type: none"> - 6 sessions de Formation sur l'analyse des données du territoire réalisées - min. 30 participants/ atelier - min. 35% participants sont des femmes - Réalisation du Format de Document « lignes Directrices » selon les possibilités du Territoire. - Cadre de planification stratégique de la région est négocié et mis en place - Nombre de diagnostics territoriaux produits, etc.,
Activité 2.1.2	Réalisation des ateliers sur la méthodologie ART.	<ul style="list-style-type: none"> - 4 Ateliers de Formation. - min. 30 participants/ atelier - min. 35% participants sont des femmes - Un guide méthodologie est élaboré en adaptation au contexte du Sénégal.
Activité 2.1.3	Mise en place des Groupes de Travail Départementaux désignés par les autorités locales.	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en place des Groups de Travail pour chaque département. - Identification des communes prioritaires selon critères dans chaque département. - Participation des femmes et prise en compte des besoins spécifiques des femmes
Produit 2.2 : Le document des « Lignes Directrices de la Région pour la Coopération Décentralisée » est publié. Il s'agit d'un seul document qui résume tous les documents du territoire en respectant la logique de la CI. La coopération internationale, notamment la décentralisée, utilise « les lignes directrices » pour articuler ses projets avec les processus locaux et programmer ses interventions dans les régions pilotes ciblées par le Sénégal.		
Activité 2.2.1	Élaboration de la composition des commissions thématiques (élus, société civile, services déconcentrés) par les ARD.	<ul style="list-style-type: none"> - Création d'une commission sur l'Économie Local. - Création d'une commission sur l'Environnement - Création d'une commission sur la Gouvernance et la décentralisation (avec la participation des élus) - Création d'une commission sur les Services Sociaux
Activité 2.2.2	Réalisation d'un atelier de définition des priorités du territoire sur les 4 axes thématiques.	<ul style="list-style-type: none"> - Ateliers au niveau départemental et 1 Atelier régional de synthèses du Territoire. Document des priorités réalisé. Un atelier par région et par département pilote réalisé sur définition des priorités - min. 30 participants/ atelier - min. 35% participants sont des femmes
Activité 2.2.3	Rédaction, édition, traduction et publication des documents	- un document par région publié

Composante 3 : Mobilisation de la Coopération Décentralisée et activation du réseau ART International sur des thématiques liées au développement en réponse aux documents des lignes directrices, à travers la réalisation des projets novateurs d'une manière conjointe entre les collectivités locales du Sénégal et celles du réseau ART. Échanges de bonnes pratiques entre les pays où les programmes ART sont déjà opérationnels, en articulant toutes les interventions des trois composantes avec le PNDL et le DSRP II.		
Produit 3.1 : Des partenariats de Coopération Décentralisée sont établis entre les acteurs des Régions et les collectivités et institutions locales d'autres pays.		
Activité 3.1.1	Réalisation d'un atelier de synthèse régionale et d'une réunion de CNC	<ul style="list-style-type: none"> - Un atelier de synthèse par région pilote réalisé - min. 100 participants/atelier - min. 35% participants sont des femmes - 1 Document des « lignes directrices régionales » est approuvé par les autorités régionales et par le CNC.
Activité 3.1.2	Envoi des documents des LD aux partenaires du Programme.	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de partenaires qui montrent leur intérêt de recevoir les documents.
Activité 3.1.3	Réalisation d'une mission de présentation des lignes directrices en Europe organisée grâce à l'appui de la Coopération Décentralisée.	<ul style="list-style-type: none"> - 2 missions en Europe sont réalisées selon les zones de partenariats. Au moins 6 régions européennes sont visitées. - 1 représentant de chaque ARD et GTD, ainsi comme des représentants nationaux participent à la mission en Europe - Des conventions des engagements signés entre les CL Sénégalaises et européennes.
Activité 3.1.4	Organisation des missions des partenaires européennes au Sénégal. Préparation des tables de travail.	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de partenaires européennes qui viendront au Sénégal. - Nombre des tables et de sessions de travaux réalisées. - Nombre de projets appuyés par la Coopération Décentralisée
Produit 3.2 : Un Plan d'Action intégré aux PNDL et DSRP est formulé et adopté par chaque région.		
Activité 3.2.1	Réalisation d'un Plan intégré régional de tous les projets de la CI dans le territoire.	<ul style="list-style-type: none"> - 1 seul document avec tous les projets de la coopération présents dans le territoire et formulé en coordination avec le PRI. Il s'agit du Plan de Toute la CI. - Nombre de projets coordonnés sous une même logique. - Nombre de conventions signés entre les ARDs, les Programmes Nationaux et les projets de la CI. - Ressources engagés parmi les Ministères, la CI et les programmes existants. - Cofinancement de projets par plusieurs sources financières divers.
Activité 3.2.2	Réalisation d'un Plan pour la Coopération Décentralisée qui s'articulera au Plan Intégré Régional. Formulation des Plans d'Action ART sur la base des ressources disponibles, les communes prioritaires et les projets identifiés.	<ul style="list-style-type: none"> - Plan d'action Pour la Coopération Décentralisée. - Ressources engagés pour la CD et pour des autres acteurs. - Nombre des projets par région, département et commune.
Activité 3.2.3	Réalisation des ateliers de Formulation conjointe des projets. Missions d'assistance technique de la CD dans les deux sens : Europe-Sénégal / Sénégal-Europe.	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre des missions d'assistance technique dans le cadre des projets formulés avec la CD. - Nombre de projets formulés ensemble (CD et CL sénégalaises)
Activité 3.2.4	Identification, formulation, exécution et suivi des projets de développement d'une manière conjointe entre acteurs locaux et Coopération Décentralisée	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de projets identifiés et formulés sous une même logique dans chaque département et région pilote.

Activité 3.2.5	Élaboration d'un recensement des projets de la Coopération Décentralisée et publication d'une carte de la Coopération Décentralisée en ligne.	<ul style="list-style-type: none"> - Réalisation d'une base de données des actions de la CD au Sénégal. - Production en ligne d'un site Web sur tous les projets de la CD au Sénégal. - Nombre de visites au site Web de la CD au Sénégal.
Produit 3.3 : Les réseaux internationaux du Programme ART sont mobilisés et ils réalisent leurs plans d'action.		
Activité 3.3.1	Réalisation d'une assistance technique ISLEDA et mise en place des outils pour la possible création des ADELs avec les ARDs.	<ul style="list-style-type: none"> - 1 Mission d'assistance technique est réalisée. - Des ateliers sur la possibilité de créer une ADEL sont réalisés en profitant des ARDs. - Un manuel DEL est publié et tenu à jour. - Une stratégie DEL Programme ART est mise en place dans chaque région pilotes.
Activité 3.3.2	Réalisation d'une assistance technique IDEASS et recherche des innovations sénégalaises pour les transférer ailleurs.	<ul style="list-style-type: none"> - Des études sur les possibles d'innovations du Sénégal réalisés - 1 Mission d'assistance technique est réalisée pour présenter le réseau IDEASS. - min. 2 innovations identifiées
Activité 3.3.3	Réalisation d'une assistance technique UNIVERSITAS et visite des universités du réseau au Sénégal pour l'identification d'un programme de Formation en réponse aux besoins des CL sénégalaises.	<ul style="list-style-type: none"> - 1 Mission d'assistance technique sur le réseau « Universitas » est réalisée. - Au moins 3 projets de formation identifiés et mis en œuvre par les universités locales et du réseau.
Activité 3.3.4	Réalisation des échanges techniques entre le Programme ART du Maroc et du Sénégal.	<ul style="list-style-type: none"> - 1 Mission des CL sénégalaises est réalisée au Maroc afin de partager les outils créés. - 1 Mission du Maroc à Sénégal est réalisée.
Produit 3.4 : Les services des ARDs et l'impact du PNDL et du DSRP II sont améliorés grâce à la formation continue du Programme ART et à la mise en cohérence de toutes les actions qui se dégagent du Programme-cadre.		
Activité 3.4.1	Habilitation dans les sièges des ADRs des espaces pour le SE du PNDL et pour la CI. Les frais de fonctionnement sont partagés.	<ul style="list-style-type: none"> - Sièges habilités dans chaque région - Nombre de partenaires de la Coopération Décentralisée qui utilisent les ARD. - Nombre des services offerts par les ARD.
Activité 3.4.2	Réalisation du Cycle de Formation intensif et d'un cours d'expert en coopération internationale adressé aux interlocuteurs de la CI (SE du PNDL et ARDs). Formation des Formateurs.	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre des référents locaux participant à des sessions de formation sur le développement local. - Nombre de Formations réalisées dans le « Cours de Formation sur la Coopération Internationale » - min. 10 personnes par région ont réalisé le Cycle de Formation intensif (dont min. 40% femmes)
Activité 3.4.3	Réalisation des ateliers de Formation par les ARDs au profit des acteurs du département.	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de modules produits et opérationnalisés - Participation aux sessions de formation - Nombre des personnes des ADR qui réalisent la formation eux mêmes au niveau Départemental. - min. 30 personnes par département ont participé aux formations (dont min. 35% femmes)
Activité 3.4.4	Affectation d'un/e représentant/e de la CD dans chaque région de travail pour renforcer les capacités du SE et des ARDs.	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de points focaux de la CD travaillant dans chaque région. - Nombre de boursiers de la CD travaillant dans chaque région.

Produit 3.5 : L'articulation des projets régionaux-locaux avec les politiques nationales et les processus internationaux est améliorée en assurant un bon système de suivi et d'évaluation.		
Activité 3.5.1	Création du Comité National de Coordination avec la participation des Ministères concernés, les régions, les bailleurs de fonds et les Agences des Nations Unies.	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de réunions et participation des acteurs locaux aux espaces de concertation nationaux - Nombre des réunions du CNC au cours de l'année - Représentants d'au moins 10 ministères et du 50% des coop.int. présentes au Sénégal participent au CNC
Activité 3.5.2	Participation aux forums internationaux sur le développement humain.	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de participants sénégalaises aux forums internationaux. Au moins 20 personnes dans min. 2 forums internationaux - Participation de min. Nombre de Forum organisées au Sénégal.
Activité 3.5.3	Création d'un système permanent d'évaluation et de monitoring sur les impacts du Programme au niveau local et sur l'appui de ce dernier aux processus nationaux.	<ul style="list-style-type: none"> - Un document cadre de suivi réalisé. - Des visites systématiques sur le terrain sont réalisées. - Résultats positifs (min 7 sur 10) des évaluations d'impact réalisées
Activité 3.5.4	Réalisation d'une évaluation sur la réussite des OMD au niveau local.	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de projets en appui aux OMD. - Système des indicateurs des OMD au niveau local mis en place.

PROGRAMME ART SENEGAL

Termes de Référence

1. IDENTIFICATION DU POSTE

Titre du Poste : Coordinateur Principal Programme ART Sénégal.

Titre du Programme : Programme ART Sénégal – Articulation Réseaux Territoriaux et Thématiques de coopération pour la Gouvernance et le Développement Local à Sénégal

2. NIVEAU ORGANISATIONNEL

Superviseur : DP DU PNUD

Lieu d'affectation : Dakar et Régions couvertes par le Programme

Date d'entrée en fonction : AVRIL 2009

Duré du contrat : 1 année renouvelable sur la durée du Programme

3. FONCTIONS PRINCIPALES

Contexte

Le Programme cadre ART Sénégal est une plateforme pour appuyer le PNDL en tant que stratégie nationale de Gouvernance et Développement humain au niveau local. Il vise à renforcer les stratégies nationales de développement local intégré et de gouvernance à travers l'harmonisation de l'action des acteurs internationaux et de la Coopération Décentralisée qui opèrent dans les régions du pays. La mise en œuvre s'effectue par la valorisation des collectivités locales à travers le renforcement des capacités, la promotion de la concertation dans la planification locale et l'établissement de partenariats durables entre les collectivités locales du Nord et du Sud.

Le Programme ART Sénégal fait partie de l'Initiative International ART – Articulation Réseaux Territoriaux et Thématiques de Développement Humain, lancée en novembre 2004 par le PNUD, l'UNESCO, l'OMS, l'UNIFEM et l'UNOPS. Cette Initiative qui s'inscrit dans le Hub Innovative Partnerships du bureau du Pnud en Genève, vise la promotion d'un *nouveau multilatéralisme* dans le cadre duquel le Système des Nations Unies collabore avec les gouvernements en privilégiant la participation active des collectivités locales et des acteurs sociaux du Sud et du Nord dans la mise en œuvre des Objectifs du Millénaire pour le Développement fixés lors du Sommet du Millénaire en septembre 2000.

Le Programme ART Sénégal s'inscrit parmi les initiatives de coopération qui contribuent à la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le Développement pour le Sénégal et notamment l'objectif n° 8 qui porte sur la « Création d'un partenariat global pour le développement ». Le Gouvernement du Sénégal, représenté par le Ministère de l'Aménagement du Territoire et de la

Coopération Décentralisée, a adopté la méthodologie ART qui vise, d'une part, à promouvoir l'approche participative et à renforcer les capacités nationales et locales dans les domaines de la planification stratégique intégrée au niveau territorial et de la articulation des réseaux de Coopération Décentralisée avec les processus nationaux de décentralisation. D'autre part, elle vise à établir ou renforcer des partenariats durables entre les collectivités locales du nord et du sud.

Au niveau des Régions du Sénégal, le Programme ART Sénégal développe et appuie un processus de programmation locale qui repose sur l'appui au « continuum » : participation, diagnostic, formulation, exécution et le suivi-évaluation, qui est coordonné par les collectivités locales - Régions, Départements et Communes- et qui aboutit à la production de « Lignes Directrices de la Région pour la Coopération Décentralisée ». La Coopération Décentralisée, activée par l'Initiative ART, sera invitée à participer activement à ce processus de programmation locale pour contribuer à une meilleure coordination des réponses aux diagnostics participatifs locaux.

Pour accompagner ce processus, les modalités de gestion du Programme ART prévoient le recrutement d'un Coordinateur Principal ART, en accord avec le Bureau PNUD Dakar, le Ministère de l'Aménagement du Territoire et de la Coopération Décentralisée et le Bureau du PNUD à Genève, responsable de l'Initiative International ART.

Le CP ART est responsable de l'orientation stratégique et opérationnelle du programme au niveau de ses différentes composantes, sous la responsabilité du RR et DRR du Bureau du PNUD à Dakar, et en collaboration avec la Coordination International ART du Bureau du PNUD à Genève. Il est particulièrement chargé de la programmation des ressources pour la formulation du Plan Opérationnel, la communication et du relationnel politique tant avec la contrepartie nationale dans son ensemble : gouvernement, élus, université, collectivités locales, secteur privé, qu'avec les partenaires du programme au niveau international : composantes internationales ART au niveau du PNUD-Genève, coopération bilatérale, multilatérale et Système des Nations Unies au Sénégal.

TÂCHES ET RESPONSABILITÉS

Le Coordinateur Principal, appuyé par le coordinateur national, assumera les principales fonctions suivantes :

- Orientation stratégique et dialogue avec les autorités nationales et locales, ainsi que les acteurs actifs de coopération au Sénégal.
- Développer avec les autorités nationales et locales, la société civile, l'université et le secteur privé, la vision, l'appropriation et la direction du processus de planification, de programmation et de co-financement des activités du Programme ART Sénégal, en étroite collaboration avec le Ministère de l'Aménagement du Territoire et la Coopération Décentralisée et le Ministère de la Décentralisation et des Collectivités locales.
- Appuyer les politiques nationales et les institutions responsables par le processus de décentralisation et la gouvernance démocratique, en collaboration avec les autres partenaires stratégiques du programme, notamment le Programme National de Développement Local PNDL.
- Représenter le Programme ART au sein du Comité National de Coordination/ CNC et de toute instance de concertation et de coordination aux niveaux national et international, en vue de contribuer par le biais du programme à assurer le plaidoyer et contribuer à la réalisation de l'Objectif n° 8 des Objectifs du Millénaire pour le Développement/OMD pour la «Création d'un partenariat global pour le développement»
- Contribuer traduire le débat nationale sur les questions liées à la décentralisation et au

développement local en une action articulée au niveau local et national à travers des ateliers, séminaires et autres manifestations organisées au niveau national et régional.

- En collaboration avec les partenaires de la Coopération Internationale ART dans le cadre de la Plateforme pour les Partenariats Innovants du PNUD Genève, renforcer la projection internationale du processus de développement local en cours au Sénégal, échanger les meilleures pratiques pour renforcer les capacités de négociation des autorités nationales et locales, la création de partenariats stratégiques et la mobilisation de ressources pour la réalisation des OMD nationaux.
- Contribuer à l'articulation du Programme ART avec le PNDL et avec les autres programmes nationaux de lutte contre la pauvreté et de développement de proximité qui entrent dans le cadre de la réalisation des Objectifs nationaux du Millénaire pour le Développement/OMD.
- Placé dans les locaux de la Direction de la Coopération Décentralisée, le CTA accueille et accompagne les coopérations décentralisées au sein des locaux du PNUD afin de bien démontrer les aspects multilatéraux du programme.
- En outre, le CTA, personnel du PNUD, assiste aux réunions de coordination et aux séminaires stratégiques organisés par le Bureau national du PNUD. Il conseille le PNUD en matière d'approche territoriale et de partenariats innovants.

Aspects Techniques :

- Rédiger, sur la base des plans locaux élaborés par le ARD, le draft de Plan Opérationnel Annuel (POA) pour être présenté, discuté et approuvé au Comité National de Coordination.
- Proposer le budget au CNC selon les différentes activités et les ressources financières mise à disposition par les partenaires du Programme.
- Réaliser les formations aux ARDs concernant la Coopération Décentralisée, la réalisation des documents stratégiques « lignes directrices des régions pour la Coopération Décentralisée », la formulation et monitoring des projets de coopération.
- Assurer le suivi des conventions signées avec d'autres Programmes, notamment sur l'état des lieux de la Coopération Décentralisée et du partage d'information ;
- Suivre et garantir les travaux techniques réalisés par les équipes dans chaque région, notamment des Area Manager, des Point Focaux et des ARDs et GTDs.
- Systématiser et faciliter l'accès à toute information obtenue dans ce processus aux membres et partenaires du Programme ART Sénégal.
- Rédiger le rapport d'activités annuel et l'application de l'instrument d'évaluation

Partenariats stratégiques et mobilisation de ressources

- Développer et mettre en œuvre le partenariat et les ressources mobilisés dans le cadre du programme sur la base des besoins et priorités du pays, des objectifs stratégiques du PNUD et des priorités des donateurs et partenaires internationaux.
- Réalisation du plaidoyer et de la promotion du programme ART Sénégal auprès des autorités nationales et locales, du secteur privé, de l'université, de la société civile et autres agents de développement au niveau national et international.
- Faire appel à l'expertise locale des autres agences des Nations Unies, intéressées en articuler son mandat avec les réseaux de coopération décentralisés par le biais du cadre opérationnel ART Sénégal.

Partage des pratiques & expériences et promotion du programme

- Plaidoyer auprès des autorités nationales et locales, en collaboration avec les partenaires d'ART au PNUD Genève, sur les meilleures expériences et pratiques mises en œuvre dans le cadre de l'Initiative ART au niveau international.
- Renforcer les capacités nationales et régionales en matière de gouvernance décentralisée et de développement local, par la mise à la disposition en collaboration avec les partenaires d'ART au PNUD Genève des meilleures expertises dans le domaine.
- Partager les résultats et les leçons tirées du Programme ART Sénégal avec les autres pays ayant développé et/ou susceptibles de développer la méthodologie et le programme ART au niveau national.
- Plaidoyer sur les thématiques et les réseaux internationaux de l'initiative ART - IDEASS, UNIVERSITAS, LEDA.- et partager les résultats et les leçons tirées du Programme ART Sénégal avec les partenaires nationaux et internationaux à des fins de partenariat et de mobilisation de ressources additionnelles.

PROFIL ET QUALIFICATIONS

Formation

- Être titulaire d'un diplôme universitaire dans les domaines des sciences sociales, management, économie local, notamment dans le domaine de l'Économie Local ou sciences Politiques et Sociales.

Expérience professionnelle et qualifications

- Expérience de 8 ans dans la formulation, la gestion et la coordination de programmes et projets dans un environnement politique complexe.
- Expériences au moins 5 ans en la gestion des programmes ART. Élément incontournable.
- Avoir de l'expérience sur le terrain dans des projets de coopération au développement. L'expérience dans différents pays sera un atout
- Excellente connaissance de la Coopération Bilatérale européenne et de l'UE.
- Excellente connaissance de la problématique du développement, des OMD et du contexte de la Coopération Décentralisée, notamment espagnole, italienne et française.
- Compétences confirmées en matière d'analyse, de présentations orales et écrites et de communication avec des partenaires de haut niveau.
- Capacités d'organisation, de gestion d'équipe et de travail dans un environnement multiculturel et pluridisciplinaire.
- Capacités de conviction et de négociation et excellent sens du contact.

Langues

- Excellente maîtrise du français et très bonne de l'espagnol et de l'anglais ; utile connaître aussi l'italien.

ANNEXE 11 PARTENARIATS FINANCIERS DU PROJET

Partenaires

Le PNUD et le Hub de Geneve sont les deux principaux partenaires financiers.

Avec derrière eux une longue tradition de collaboration, le FENU et le PNUD pourront profiter du prochain PADEL/PNDL pour harmoniser davantage leur collaboration sous forme de feuilles de route partagées, de missions d'évaluation conjointe et d'une démarche de réflexion stratégique commune des thématiques qui leur sont propres (l'appui au développement local, la gouvernance territoriale, le renforcement de capacité, le financement du développement local, la gestion des partenariats).

La Banque mondiale. La BM est le principal bailleur du PNDL à travers son Projet de Développement Local Participatif. Même si la BM ne contribue pas directement au Programme ART, une collaboration étroite demeure incontournable et devrait se concrétiser par un Partenariat en bonne et due forme ou tout au moins un accord de collaboration dans le cadre de l'appui au Programme ART. Cet accord aurait l'avantage à être élargi à l'ensemble des autres partenaires actifs dans le Sous-comité des bailleurs sur la décentralisation afin d'accélérer leur entrée dans le Programme Gold Sénégal et d'harmoniser leur collaboration avec celui-ci et avec le gouvernement.

La Coopération espagnole. Récemment installée au Sénégal, la Coopération espagnole privilégie la démarche de Coopération Décentralisée entre les villes et les régions espagnoles et les collectivités locales sénégalaises. Encore en cours d'élaboration, le programme espagnol offre des possibilités de collaboration prometteuse dans le cadre du développement économique régional. La Coopération espagnole est un des principaux partenaires du programme ART. Elle considère le Programme comme un outil stratégique en appui à la coordination des interventions de la Coopération Décentralisée espagnole. L'Agence Espagnole de Coopération Internationale pour le Développement (AECID) au Sénégal sera un des membres du CNC. Les actions à réaliser dans ses régions prioritaires seront coordonnées au préalable entre le Bureau Technique de la Coopération Espagnole au Sénégal (OTC) et le Programme ART Sénégal.

La Coopération Italienne : La Coopération Italienne sera aussi membre du CNC pour assurer la coordination effective avec ses actions et celles de la Coopération Décentralisée italienne.

La Coopération allemande. Négocié sous l'égide du PNDL en 2007, un accord de partenariat lie le PNUD/FENU et la Coopération allemande afin de renforcer la collaboration entre les trois parties notamment pour accélérer l'harmonisation de leurs interventions en appui au développement conformément à la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide. Déjà solidement installé, ce partenariat est à même d'identifier des activités conjointes qui pourraient rapidement attirer d'autres partenaires en vue de l'atteinte rapide des objectifs que les uns et les autres se sont fixés. Pour tant, il serait très pertinent de proposer un partenariat avec la coopération technique allemande, GTZ (Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit), et le Programme ART si finalement le Gouvernement du Sénégal décide de travailler dans les mêmes régions où la GTZ intervient.

La Coopération Canadienne : Au fur et à mesure de l'avancement du Programme, une coordination des programmes avec la coopération canadienne sera envisagée.

La Coopération Française : Des réunions devraient être tenues pour assurer une coordination avec la Coopération Décentralisée française.

La Coopération Décentralisée : La Coopération Décentralisée en générale est la condition *sine qua non* pour le succès du Programme ART Sénégal. (Possibilités en annexe).

Le Programme ART du PNUD Maroc : Le programme ART Maroc pourra transférer son expérience concernant la mise en œuvre du programme. A cet effet, un programme d'échanges sera envisagé entre les deux pays.

Principaux projets partenariaux envisagés

N°1 : PNDL: Mise en place d'une convention entre le Ministère de la Décentralisation et des Collectivités Locales, le Ministère de l'Aménagement du Territoire et la Coopération Décentralisée, le PNDL et le Programme ART Sénégal.

Le protocole sera opérationnel pour établir les engagements de chaque parti afin de : (1) Assurer le cofinancement des actions de la Coopération Décentralisée dans le cadre du Programme ART Sénégal et (2) Assurer l'articulation des interventions de la Coopération Décentralisée avec les processus nationaux et locaux, ainsi que les programmes en cours comme le PNDL.

N° 2: Banque Mondiale.

N° 3 : AECID, Coopération Italienne, Coopération Française, Coopération Canadienne. Dépendra du choix des régions pilotes.

N°4 : Agences des Nations Unies. Dépendra du choix des régions pilotes.

N°5: Reste des programmes. Dépendra du choix des régions pilotes.

Possibilités et champs d'action de la Coopération Décentralisée dans le cadre du Programme ART Sénégal.

Quelques initiatives possibles de la Coopération Décentralisée

A titre d'exemple, nous présentons quelques-unes des demandes qui nous parviennent fréquemment :

- Amélioration du service des Administrations locales: archivage, enregistrement, gestion du budget, certificats, services d'information, statistique, NTICs (Nouvelles Technologies de l'Information et la Communication), etc.
- Appui technique aux services de planification, d'aménagement urbain, et des structures techniques locales concernés dans l'élaboration du Plan local de développement et dans l'amélioration de l'état du territoire, rencontres, séminaires et cours sur différents thèmes de la planification du développement et de la préparation de projets susceptibles d'être financés.
- Appui à la définition des Plans sectoriels (santé, éducation, infrastructures, économie, droits) faisant partie du Plan de développement local.
- Réduction de la vulnérabilité des communautés face aux catastrophes (naturelles ou provoquées par l'homme); préparation des différentes structures et services de la communauté locale pour les situations d'urgence.
- Appui aux institutions et associations de développement local dans toutes leurs fonctions (assistance technique aux petites et moyennes entreprises, au secteur informel, aux agriculteurs, élargissement des opportunités de marché, technologie, financements, etc.) et pour leur lien dans le cadre national et international.
- Soutien des médias locaux (documents, journaux, magazines, radio, télévision) dans le but d'élargir la circulation démocratique et pluraliste des informations; échange avec des milieux européens; formation de journalistes.
- Appui aux politiques de travail, d'organisation syndicale des travailleurs et de lutte contre le chômage.
- Identification et application de technologies appropriées pour sauvegarder l'environnement, le recyclage des matières premières, le service de ramassage et d'élimination des déchets.
- Assainissement de l'environnement selon la méthode des cartes communautaires, des risques et des ressources.
- Assistance technique dans le domaine de la récupération et de la mise en valeur du patrimoine architectural local.
- Appui aux services d'approvisionnement, potabilisation et distribution de l'eau
- Appui aux services chargés de l'approvisionnement et de la distribution de l'énergie; technologies appropriées pour la production constante d'énergie.
- Amélioration des systèmes locaux de transports en commun.
- Appui aux services locaux de la santé: organisation et gestion, soutien technique et financier, épidémiologie, médicaments essentiels, diagnostic, technologies.
- Logistique: lien avec des structures spécialisées; appui des programmes de médecine communautaire: hygiène de la reproduction, maladies sexuellement transmissibles, maladies liées au travail, urgences médicales et chirurgicales, etc.; formation du personnel aussi bien sur place qu'en Europe, à travers les structures sanitaires du pays.
- Appui des interventions de lutte contre l'exclusion sociale et l'institutionnalisation des personnes handicapés physiquement ou mentalement; parvenir à une réalité sans asiles d'aliénés ni maisons de santé pour les malades chroniques.
- Promotion de Plans locaux pour l'enfance, et la jeunesse.
- Appui aux systèmes locaux d'éducation : promotion de la scolarisation, organisation et gestion des écoles, soutien technique et financier des systèmes d'éducation, lutte contre

- l'analphabétisme, relation école - territoire, formation des enseignants, insertion des enfants à difficultés dans les écoles, lien avec les niveaux nationaux et internationaux, séminaires d'éducateurs, lien entre les écoles et les Universités, etc.
- Assistance technique à l'administration locale, départementale et régionale dans les différents domaines: services communautaires, gestion, etc.
 - Assistance technique à l'administration locale de la justice et aux programmes de lutte contre la violence, la corruption et la criminalité.
 - Etudes de faisabilité et appui aux projets afin de faciliter l'accès des acteurs locaux à des lignes de financement nationales ou internationales, dans le domaine économique et social.
 - Etudes de viabilité pré investissement s'appuyant sur les capacités techniques des Organismes appartenant à l'ARD et GTD de Coopération Décentralisée et des bureaux techniques des Départements.
 - Initiatives et rencontres de formation dans les différents champs d'action; accueil du personnel local du pays dans des structures de formation en Europe pour des séjours de formation à travers des structures publiques ou privées.
 - Initiatives culturelles, colloques sur des thèmes de développement humain, de la société pluriethnique, de la coexistence pacifique, etc.; échanges (échantillons, expositions, débats, cours, etc.) dans des domaines variés tels que les arts figuratifs, la musique, la littérature, la céramique, le tissage, etc.
 - Promotion de Plans locaux pour la femme, appui à son insertion sociale et économique dans la société sénégalaise.
 - Promotion et développement économique et sociale du milieu rural, appui à la création d'activités génératrices de revenu (AGR), en appuyant les institutions concernées.
 - Appui à la création des cartes de coopération internationale au Sénégal et à la production des données statistiques et techniques pour une analyse des besoins.
 - Documents de Marketing territorial.

ANNEXE 13 MATRICES DES RÉSULTATS ATTENDUS UNDAF 2007-2011

Axe stratégique de coopération de l'UNDAF : Création de richesse et lutte contre la faim pour un développement durable	
Priorités nationales (DRSP 2006-2010)	
	Création de richesses en doublant le revenu par tête d'ici à 2015 en vue d'accélérer l'atteinte des Objectifs du Millénaire pour le développement 1,3, 6 et 7
Effet UNDAF 1:	La création et le développement des micros, petites et moyennes entreprises apporte une contribution majeure à la création de revenus, d'emplois décentés, d'une sécurité alimentaire et d'une protection sociale au bénéfice des femmes et des jeunes dans les zones de concentration du SNU
<i>Effet programme 1.1</i>	Les capacités productives nationales sont fortement améliorées, en terme de compétitivité, de qualité des produits, de valeur ajoutée, de création d'emplois qualifiés et d'investissements.
Produit 1.1.1	Les capacités de l'appareil productif sont mises à niveau en termes de compétitivité et de respect des normes de qualité et de protection environnementale
Produit 1.1.2	Le potentiel des micros et des petites entreprises est valorisé et leur système d'appui est structuré et durablement renforcé.
Produit 1.1.3	Une forte dynamique économique régionale est impulsée dans quelques régions pilotes à partir essentiellement de la valorisation des ressources naturelles locales et financières des migrants
<i>Effet programme 1.2</i>	Augmentation des revenus des pauvres et des groupes vulnérables dans les zones d'intervention du DNU
Produit 1.2.1	Le système d'appui aux activités génératrices de revenu en faveur des groupes vulnérables est renforcé et structuré au niveau local.
Produit 1.2.2	L'accès des femmes rurales aux activités génératrices de revenus, à travers la promotion de services énergétiques et des petits périmètres irrigués est développé durablement

Axe stratégique de coopération de l'UNDAF : Services sociaux de base	
Priorités nationales (DRSP 2006-2010)	
	D'ici 2015 améliorer l'accès des pauvres aux services sociaux de base contribuant ainsi à l'atteinte des OMD 2, 3, 4, 5, 6, 7
Effet UNDAF 2 :	Les populations vulnérables des zones de concentration du SNU ont accès et utilisent des services sociaux de base de qualité en vue d'accélérer l'atteinte des OMD 2, 3, 4, 5, 6, 7
<i>Effet programme 2.2</i>	Le pouvoir des femmes, les capacités des communautés et les pratiques favorables sont renforcées en vue d'améliorer l'accès des groupes vulnérables aux services de santé
Produit 2.2.1	L'intégration et la mise en œuvre des programmes de santé prioritaires dans les plans de développement locaux sont appuyées dans les zones d'intervention
<i>Effet programme 2.5</i>	Dans les zones de concentration du SNU, le taux d'accès à l'eau potable aura atteint 80%, la situation de l'hygiène sera significativement améliorée et l'accès à un système d'assainissement adéquat aura doublé par rapport à 2005 (OMD 7)
Produit 2.5.1	Dans les zones d'intervention l'accès à l'eau potable est amélioré
Produit 2.5.2	Dans les zones d'intervention les pratiques d'hygiène et l'accès à un système d'assainissement sont améliorés

Axe stratégique de coopération de l'UNDAF : Gouvernance et promotion du partenariat pour le développement	
Priorités nationales (DRSP 2006-2010)	
	Contribuer à l'efficacité et à la transparence dans la gestion économique et sociale et conforter l'État de droit dans une société démocratique (Objectif du Programme national de bonne gouvernance)
Effet UNDAF 3 :	La participation effective de tous les acteurs concernés, l'efficacité, la transparence, l'équité de genre, la promotion des droits humains et du développement durable sont renforcées dans la définition, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques et programmes de développement
<i>Effet programme 3.2</i>	Un environnement institutionnel plus propice au développement axé sur le partenariat entre l'État, le secteur privé et la société civile ainsi que sur une gestion rationnelle et efficiente des finances publiques et de l'aide au développement est institué
Produit 3.2.3	L'efficacité des TIC et de l'e-gouvernance est améliorée
<i>Effet programme 3.3</i>	Les institutions publiques ont les capacités d'appliquer effectivement les principes des droits humains, de l'équité de genre et du développement durable dans les politiques et les programmes
Produit 3.3.2	Le renforcement du cadre juridique et l'application des mesures réglementaires nécessaires à la mise en œuvre effective des conventions et instruments juridiques relatifs aux droits humains, au genre et au développement durable
Produit 3.3.3	Les cadres de résultats stratégiques des programmes et projets sont mis à jour selon l'approche genre, droits humains et développement durable
Produit 3.3.6	La programmation et la budgétisation au niveau des institutions publiques sont effectuées selon l'approche droits humains et genre
<i>Effet programme 3.5</i>	Les collectivités locales et les organisations communautaires de base ont les capacités et disposent des ressources suffisantes pour participer plus efficacement au processus de décentralisation et à la gestion du développement local
Produit 3.5.1	La planification locale est effectuée de manière participative selon une approche droits humains par toutes les collectivités locales dans les zones d'intervention (PLD, PIC, PIL, PRDI, POPE, « lignes directrices des régions pour la coopération internationale »)
Produit 3.5.2	Les capacités de programmation, de coordination, de suivi et d'évaluation des collectivités locales, des services décentralisés et de la société civile sont renforcées dans les zones de concentration du SNU
Produit 3.5.3	Le cadre institutionnel et des mécanismes opérationnels de mise en œuvre de la politique nationale de décentralisation sont mis en place
Produit 3.5.5	Les collectivités locales sont capables d'exercer leurs compétences pour l'enregistrement universel à l'état civil
Produit 3.5.6	Un plan de renforcement des capacités des élus locaux, du personnel d'appui et autres acteurs locaux est élaboré et mis en œuvre dans les zones de concentration du SNU

ANNEXE 14 PROPOSITION PLAN STRATÉGIQUE ARD, EXERCICE PRATIQUE

Format pour l'élaboration du Plan Stratégique de l'ARD dans le cadre du programme ART Sénégal

SOMMAIRE

INTRODUCTION

- 1- MISSION DE L'ARD**
- 2- VISION DE L'ARD**
- 3- OBJETIFS**
 - OBJECTIF GENERAL**
 - OBJECTIFS SPECIFIQUES**
- 4- SERVICES OFFERTS**
- 5- RESULTATS ATTENDUS**
- 6- STRUCTURE**
- 7- FONCTIONNEMENT**
- 8- ASPECTS D'ORGANISATION**
- 9- PLAN OPERATIONNEL 2009**

INTRODUCTION

Ce guide d'appui à l'organisation des Activités des ARDs dans le cadre du programme ART Sénégal doit être présenté lors d'un atelier organisé pour les membres de l'ARD qui sont protagonistes dans leurs domaines de travail. Ce guide est basé sur la considération des différents points de vue des acteurs locaux du programme.

La proposition est de créer conjointement la meilleure façon de travailler au niveau local avec pour but d'adapter la proposition méthodologique du programme à la réalité institutionnelle sénégalaise.

Il s'agit de doter les acteurs locaux des outils nécessaires pour les impliquer dans le processus d'appropriation du développement local.

1- MISSION DE L'ARD

(À définir par le ARD de manière participative)

Concept de Mission :

C'est une synthèse de l'organisation de l'ARD, de sa philosophie et des principes auxquels tous les membres dédient leurs efforts et énergies.

On doit répondre aux questions suivantes :

- Qui sommes nous?
- Quels sont nos besoins sociaux et politiques qui justifient notre existence?
- Qui sont nos clients?
- Quelle est notre Philosophie et quelles sont nos valeurs basiques?
- Qu'est-ce qui nous rend différents et uniques?

2- VISION DE L'ARD

(À définir par l'ARD de manière participative)

Concept de la Vision :

C'est une image développée de ce que nous voulons organiser dans l'avenir. Le concept de la vision constitue la synthèse des objectifs qu'on veut atteindre au terme de la mission; elle doit être une planification ambitieuse, souhaitable mais faisable.

3- OBJECTIFS

a – Objectif général

(À définir par l'ARD de manière participative)

b- Objectifs spécifiques

(À définir par l'ARD de manière participative)

4- SERVICES OFFERTS

(À définir par l'ARD de manière participative)

Client	Services	
Bureau ART	Assistance	Identifier les faiblesses.
		Elaborer les différentes solutions possibles.
	Evaluer, Gérer, exécuter les projets	Efficience et efficacité du Programme.
		Impact.
		Durabilité.
		Bénéfice.
Limites et potentialités.		
ARD	Assister, renforcer les capacités, faire des diagnostics	Appuyer le renforcement des capacités locales.
		Offrir une assistance technique aux groupes de travail pour améliorer les résultats.
	Evaluation, Monitoring	Evaluer les résultats atteints dans la mise en œuvre du programme.
		Mesurer l'efficience et l'efficacité du programme à différents niveaux.
	Systematiser les bonnes pratiques et les leçons apprises.	
Ministère de la Coopération Décentralisée, Ministère de la Décentralisation	Visualiser les résultats de la mise en œuvre des politiques de la coopération internationale dans le territoire.	
Administration Locale	Assister la mise en œuvre des stratégies territoriales dans le cadre du programme.	
Comités de Coopération Décentralisée	Offrir l'information par rapport au suivi des projets et des résultats atteints.	

Clients et Services de l'ARD:

(À définir par l'ARD de manière participative)

N°	Clients actuels et potentiels	Services
1	Bureau Central d'ART PNUD Sénégal	
2	Administrations Régionales et locales.	
3	ARD et GTD	
4	Le Ministère de la Coopération Décentralisée et le Ministère de la Décentralisation.	
5	Acteurs de la Coopération Internationale	

5- **RESULTATS ATTENDUS :**

6- **STRUCTURE DE L'ARD :**

7- **FONCTIONNEMENT DE L'ARD :**

a - Responsabilités et Capacités de l'ARD par rapport au Programme ART Sénégal :

Les Termes de Référence doivent contenir les informations suivantes:

- Les objectifs de l'ARD. (Décret)
- Les services
- Les produits
- La méthodologie
- L'équipe d'évaluation
- Les coûts éventuels
- Les délais
- Les aspects organisationnels
- Un chronogramme d'activités

b – Rapport d'évaluation :

8- **ASPECTS ORGANISATIONNELS**

9- **PLAN OPERATIONEL ANNUEL**

L'ARD élaborera chaque année son Plan Opérationnel Annuel (POA) pour le Programme ART Sénégal.

Ce POA doit contenir :

- les activités à mettre en œuvre
- un calendrier d'exécutions des activités
- les responsables
- les participants
- les ressources nécessaires

Format du POA :

Activité	Calendrier				Responsable	Participants	Ressources
	Trim 1	Trim 2	Trim 3	Trim 4			
1-							
2-							
3-....							

ANNEXE 15 LE DISPOSITIF DE LA DÉCENTRALISATION AU SÉNÉGAL

Les ministères

Ministère de l'Intérieur- Ministère de la Décentralisation et des Collectivités Locales

Jusqu'à tout récemment la décentralisation relevait du ministère de l'Intérieur mais l'ancrage institutionnel de la décentralisation suit une valse constante de rattachement, détachement et de création. Un élément important demeure toutefois : la DCL demeure le bras opérationnel de la décentralisation, peu importe le ministère de rattachement de cette direction.

La DCL assure effectivement la tutelle opérationnelle des collectivités locales mais c'est également à elle que revient la mise en oeuvre de la décentralisation. Elle représente donc un joueur clé au sein de l'architecture institutionnelle. Une analyse institutionnelle de la DCL a été réalisée dans le but de l'appuyer dans la préparation de son plan stratégique. Cette analyse a permis de faire ressortir les nombreuses difficultés auxquelles elle est confrontée et qui limitent sensiblement sa capacité à impulser la décentralisation et à accompagner les collectivités locales. La principale lacune répertoriée est le manque important de ressources humaines et matérielles ainsi que sa faible capacité de pilotage et de coordination des réformes sur la décentralisation. Voici la liste des principaux problèmes qui minent la DCL :

- Des missions peu précises, faiblement déclinées en prestations visibles
- Une absence de plan de travail et de critères de performance
- Des moyens matériels et humains faibles
- Un manque de dynamisme stratégique fortement déploré par les partenaires au développement
- Des relations encore faibles avec les collectivités locales, qui se limitent aux échanges de courriers d'ordre administratif.

Depuis 2007 le nouveau Ministère de la Décentralisation et des Collectivités Locales est responsable de la politique de décentralisation. Il est cependant encore trop tôt pour déterminer si ce changement est définitif.

Autres ministères

Tous les ministères, tant sectoriels (Santé, Éducation, Hydraulique, etc.) que transversaux (Finances, Environnement, Fonction publique, etc.), sont interpellés d'une façon ou d'une autre par la décentralisation. Peu d'entre eux sont bien préparés à la décentralisation et dans plusieurs cas les résistances sont très fortes, surtout au niveau des grands ministères comme l'Éducation et la Santé. Sur le plan de la décentralisation opérationnelle, le ministère le plus important est celui des Finances. En effet, outre son rôle dans la gestion et le fonctionnement de la chaîne fiscale, il joue un rôle de proximité très important auprès des collectivités. L'utilisation du circuit du Trésor dans le cadre du Programme d'appui à la décentralisation en milieu rural (PADMIR) mis en oeuvre par le FENU et le PNUD a permis justement de collaborer de manière étroite avec la Direction du Trésor pour la mise à disposition du fonds de développement local (FDL) et par conséquent de réaffirmer son rôle de premier plan dans la décentralisation fiscale.

Malgré que le législateur ait mis en place un mécanisme de contractualisation des services déconcentrés, ce mécanisme a très peu fonctionné. Les résultats des enquêtes révèlent que cette faible collaboration entre les services déconcentrés et les collectivités locales s'explique par une méconnaissance des dispositions par la plupart des élus. En effet, plus de 72% des élus soutiennent ne pas connaître les dispositions législatives prévues pour l'utilisation des services déconcentrés de l'État par les collectivités locales. Cet état de fait explique d'ailleurs la faible utilisation de ces services par les collectivités locales.⁵

L'analyse des données croisées entre l'intervention d'un projet d'appui à la décentralisation et l'utilisation des services déconcentrés de l'État montre que la quasi-totalité des collectivités locales

⁵ GERAD, *Situation actuelle de la mise en oeuvre de la décentralisation*, JICA, juin 2005, pages 80 et 81

qui ont recours aux services de l'État bénéficient de l'appui d'un projet. Ce qui explique entre autres l'apport considérable que constitue l'intervention des projets/programmes d'appui à la décentralisation dans la mise en œuvre de cette politique. C'est en réponse à ces difficultés que le FENU a fait la promotion d'une Maison du développement local au niveau département afin que les collectivités accèdent à un service de proximité répondant à leurs besoins.

Architecture territoriale

L'architecture institutionnelle territoriale sénégalaise se compose de deux piliers : les structures provenant de la décentralisation que l'on nomme collectivités locales et celles provenant de la déconcentration appelées circonscriptions administratives (cadre de représentation de l'État et de la coordination des activités des différents services). Le tableau 1 montre comment s'articule le montage organisationnel de la déconcentration et de la décentralisation. Au niveau décentralisé on a deux niveaux : la région et la commune urbaine ou rurale. Ces dernières ne sont pas régies par des règles hiérarchiques entre elles, aucune collectivité ne peut exercer de tutelle sur une autre. Elles peuvent toutefois entreprendre des actions conjointes sur des compétences conjointes ou des programmes spécifiques. En ce qui concerne la déconcentration, on retrouve trois niveaux représentés par des fonctionnaires de l'État : la région, le département et l'arrondissement en plus du village dont le chef est nommé par l'État.

[Voir nouveau découpage administratif]

DÉCONCENTRATION	DÉCENTRALISATION
CIRCONSCRIPTION ADMINISTRATIVE (tutelle des collectivités locales)	COLLECTIVITÉ LOCALE
14 Régions Gouverneur nommé	Président et conseillers régionaux (élus)
34 Départements Préfet nommé	Aucune structure équivalente
103 Arrondissements Préfet nommé	Maire et conseillers (élus) et Conseil communal pour 67 Communes urbaines, 43 Communes d'arrondissement et 320 Communautés rurales
Villages Chef de village nommé	Aucune structure équivalente

Circonscriptions administratives

Le territoire national est divisé en 11 régions, chacune étant dirigée par un gouverneur, représentant de l'État, nommé par le gouvernement central. Chaque région est subdivisée en 3 départements - à l'exception de Dakar qui en compte 4 – pour un total de 34 départements. Le département est administré par un préfet, nommé par le gouvernement central. Chaque département est subdivisé en un nombre variable d'arrondissements administrés par des sous-préfets nommés par le gouvernement central. Il y a 103 arrondissements au Sénégal. Chaque gouverneur, préfet et sous-préfet représente le Président de la République et l'ensemble des ministres au niveau de sa circonscription. Ils sont également garants de la sécurité publique et de la protection des biens.

▪ La Région

La région, circonscription administrative, exerce des missions de coordination par l'entremise de la Commission régionale de développement (CRD), convoquée et présidée par le gouverneur, assisté par un adjoint administratif et un adjoint au développement. Cette instance, qui est une prérogative exclusive du gouverneur de région, réunit les différentes collectivités de la région, les services

déconcentrés de l'État au niveau régional, la société civile et toute structure dont il juge la présence utile. Le gouverneur assure la tutelle des services régionaux déconcentrés: urbanisme, aménagement du territoire, domaines, action sociale, planification.

- **Le Département**

Le département est placé sous l'autorité hiérarchique du préfet. Le préfet supervise la coordination des activités départementales à travers le Comité départemental de développement (CDD) qui regroupe les communes, les services étatiques déconcentrés, les associations de la société civile ou tout autre organe dont la présence est requise. En dehors de ses services propres (adjoint, secrétariat), le préfet assure la tutelle des services techniques déconcentrés de l'État au niveau départemental : urbanisme, domaines, cadastre, agriculture, eaux et forêts, développement social, l'inspection départementale de l'éducation, district médical. Cependant, la tutelle sur les services départementaux n'est pas effective, en raison du rôle hiérarchique que les directions centrales exercent sur les services déconcentrés : pouvoir de nomination, d'avancement, d'affectation sur les personnels et d'allocation budgétaire. Néanmoins, le préfet dispose d'une autorité plus accrue que les collectivités locales sur les services techniques en dépit des compétences qui leur sont reconnues par la loi.

- **L'Arrondissement**

L'arrondissement est une circonscription administrative placée sous l'autorité hiérarchique du sous-préfet. Le Comité local de développement (CLD) est l'organe de coordination institué par la loi au niveau de l'arrondissement ; il regroupe les communautés rurales et la société civile, ainsi que le Centre d'Appui au Développement Local (ex CERP) qui est l'unique service de l'État implanté dans l'arrondissement. Le sous-préfet, assisté d'un adjoint, assure le contrôle de légalité sur les délibérations du conseil rural : budget, marchés, lotissement, gestion des terres. L'arrondissement est confronté à un certain nombre de limites :

- ✓ pas de financement affecté, en dehors du budget de la sous-préfecture qui est dérisoire ;
- ✓ faiblesse des moyens humains, logistiques et financiers du CERP qui constitue l'unique service de l'État implanté dans les communautés rurales.

Collectivités locales

Comme l'indique le tableau 2, même si elle est de loin la plus peuplée, la région de Dakar ne compte pas un si grand nombre de collectivités locales comparativement aux autres régions. Il y a donc une répartition assez homogène du nombre de collectivités locales entre les régions. Le tableau 3 montre la répartition du nombre de communes par strate de population. On constate que pour la majorité des communes du Sénégal, la population est inférieure à 20 000 habitants. Il faut également remarquer l'importance de Dakar qui a une population d'environ 2,2 millions d'habitants, soit plus de 50% de la population urbaine du pays.

Tableau 2 : Répartition des communes par strate de population

Strate de population	Nombre de communes
1 à 19 999	35
20 000 à 49 999	10
50 000 à 99 999	5
100 000 et plus	9
Capitale nationale	1
TOTAL	61

Source : PDM, 2000

Si on considère les seules communautés rurales (CR) on constate que la répartition est davantage équilibrée entre les différentes strates, même si 65% d'entre elles comptent une population inférieure ou égale à 15 000 habitants.

Tableau 3 : Répartition des communautés rurales par strate de population et par région⁶

Régions	Strate de population				TOTAL
	1 001 - 5 000	5 001 - 10 000	10 001 - 15 000	15 000 et plus	
Dakar	0	0	0	2	2
Diourbel	4	15	4	9	32
Fatick	1	9	9	16	35
Kaolack	0	8	18	15	41
Kolda	0	11	19	13	43
Louga	9	29	8	2	48
Saint-Louis	0	1	4	23	28
Tambacounda	7	11	11	6	35
Thiès	1	4	3	23	31
Ziguinchor	1	15	6	3	25
TOTAL	23	103	82	112	320
%	7 %	32 %	26 %	35 %	100 %

]

En ce qui concerne le mode d'élection, les élus locaux des différents niveaux de collectivité locale sont élus au suffrage universel pour un mandat de cinq ans sur la base d'un scrutin mixte (majoritaire et proportionnel) pour les élections législatives et municipales :

- Le conseil municipal est élu au suffrage universel direct, pour moitié au scrutin de la liste majoritaire à un tour et pour l'autre moitié au scrutin proportionnel;
- Le conseil rural est élu au suffrage universel direct tous les cinq (5) ans dans les mêmes conditions que pour les communes;
- Au niveau du conseil régional, la moitié des conseillers est élue au scrutin proportionnel avec l'application du quotient régional tandis que l'autre moitié est élue au scrutin majoritaire départemental, chaque département devant être représenté par au moins quatre conseillers à la région.

⁶ Matam n'était pas encore érigée en région au moment de la confection de ce tableau par le consultant.

L'affiliation politique à un parti est obligatoire pour prétendre à une fonction électorale. Les candidatures indépendantes ne sont en effet pas acceptées dans le cadre des élections municipales et législatives.

La Région

Ses organes sont :

- le conseil régional, organe délibérant, est constitué de 52 à 62 membres suivant la taille démographique de la région.
- le Président de région est assisté d'un bureau composé de deux vice-présidents, deux secrétaires élus, et d'un secrétaire général qu'il nomme parmi les agents de la fonction publique, après avis du gouverneur, représentant de l'État.

Elle a pour compétences, dans le respect des attributions des autres collectivités locales (communes et communautés rurales) et sans établissement de tutelle hiérarchique, de :

- promouvoir le développement économique, éducatif, social, sanitaire, culturel et scientifique de la région
- réaliser les plans régionaux de développement et organiser le développement de son territoire
- favoriser la coordination des investissements locaux et des actions de développement

Ses compétences concernent en général les activités et infrastructures qui desservent plusieurs collectivités (stade, lycées, etc.). La région a également pour mission de promouvoir une articulation fonctionnelle entre les trois niveaux de collectivités locales pour un développement cohérent et harmonisé du territoire régional, grâce à l'appui de l'Agence régionale de développement (ARD) et du Plan de développement régional intégré (PRDI).

La région est confrontée à des problèmes qui entravent sérieusement l'exercice de ses missions :

- L'absence de services techniques propres : pour mener ses actions, elle doit passer annuellement une convention avec le gouverneur de région pour l'utilisation des services techniques régionaux qui continuent de dépendre hiérarchiquement de ce dernier. Ces différents services forment le comité technique de l'Agence régionale de développement.
- L'absence de ressources financières propres : contrairement aux autres niveaux de collectivités, la région ne bénéficie pas encore de fiscalité propre et ne peut pour l'instant fonctionner que sur la base de ressources qui lui sont affectées par l'État dans le cadre du FDD et du fonds d'équipement des collectivités locales (FECL). Les charges de fonctionnement des régions sont financées au moins à 75% par le FDD. Les mesures envisagées pour régler ce problème ne sont toujours pas mises en œuvre et trouveront peut-être une issue dans le cadre de la réforme sur la fiscalité locale.
- Le retard dans l'application de certaines mesures réglementaires : révision et adaptation de la nomenclature budgétaire, participation des collectivités locales à ARD non encore fixée.
- Difficulté de coordination et d'harmonisation des actions de développement régional, entre, d'une part, la région et les collectivités et, d'autre part, entre la région et l'État.
- Cette situation s'explique par :
- l'absence d'une vision partagée du développement local entre les collectivités locales constituant la région ;
- le manque d'opérationnalité des agences régionales de développement, ce qui ne facilite pas la concertation et les entreprises communes ;
- la prééminence des politiques macroéconomiques et sectorielles qui n'accordent pas toujours la place qui convient à la région, dans son rôle d'administration et de coordination du développement régional. L'utilisation des contrats plans est peu connue et à ce jour aucun contrat n'a encore été signé ;
- les moyens de fonctionnement des instances régionales sont insuffisants pour la mise en place d'un dispositif de concertation et de communication avec la société civile et les opérateurs économiques.

La Commune

La commune est une personne morale de droit public, dotée de l'autonomie financière ; elle est constituée par un ensemble de quartiers qui forment son territoire.

Le conseil municipal est l'organe délibérant de la commune, et le maire son organe exécutif. Le maire est assisté d'un bureau comprenant des adjoints (18 adjoints maximum en fonction de la population communale) ayant chacun une attribution particulière ainsi que d'un secrétaire municipal recruté parmi les agents de la fonction publique de hiérarchie A ou B, après avis du préfet, représentant de l'État.

La commune assume des compétences générales ayant trait au développement de son territoire et à la promotion du bien-être général des populations ; elle assume depuis 1996 des compétences importantes qui lui ont été transférées par l'État dans des secteurs importants du développement national. Elle peut créer les commissions qu'elle juge utiles pour son fonctionnement.

Ses limites et contraintes

- Faibles capacités managériales des élus, analphabètes pour la plupart. Cette déficience explique en grande partie le non fonctionnement des commissions techniques instituées par le conseil municipal;
- Faibles ressources humaines : le personnel municipal est insuffisant en nombre et en qualité et son profil ne répond pas aux exigences des nouvelles missions confiées aux collectivités locales;
- Budgets très faibles par rapport aux missions d'intérêt général

Communauté rurale

La communauté rurale est une personne morale de droit public, dotée de l'autonomie financière ; elle est constituée par un certain nombre de villages, unis par une solidarité résultant du voisinage.

Les organes de la CR sont le conseil rural, instance de délibération, et le Président du conseil rural (PCR), organe exécutif de la CR. Le PCR est assisté de deux adjoints choisis au sein du conseil rural, et d'un secrétaire communautaire.

Dans l'exercice de ses compétences, la communauté rurale est assujettie au contrôle de légalité du sous-préfet. A l'instar des communes, les actes suivants ne sont exécutoires qu'après approbation du représentant de l'État : budgets primitifs et supplémentaires, emprunts et garanties d'emprunts, prises de participation, plans locaux de développement, Coopération Décentralisée, affaires foncières, marchés supérieurs à 15 millions. La communauté rurale assume 9 champs de compétences.

Les compétences transférées aux CR sont surdimensionnées par rapport à leurs capacités techniques et financières. Cette situation s'explique notamment par :

- une absence d'administration locale : elle se résume au secrétaire communautaire, agent contractuel de niveau baccalauréat, recruté et payé par l'État;
- les présidents du conseil rural et leurs adjoints sont analphabètes pour la plupart;
- les ressources financières sont très faibles ; le budget d'une CR varie de 3 à 15 millions FCFA, et est principalement alimenté par la taxe rurale;
- les investissements sont hors de portée de son budget propre ; pour tout investissement, les CR ont nécessairement recours aux ONG et aux programmes des bailleurs et les contreparties exigées sont payées par le FECL;
- le CADL (ex CERP) est le seul service déconcentré de l'État en milieu rural et il polarise plusieurs CR. Il existe 93 CADL répartis sur l'ensemble du territoire national, dont 82 ne disposent ni de mobylette, ni de voiture.

Pour accompagner la décentralisation, l'État a mis en place des organes de proximité chargés d'appuyer les collectivités locales dans leurs missions d'impulsion du développement local.

Le Comité économique et social (CES)

Le CES est un organe consultatif composé de 25 à 35 membres, créé auprès du Conseil régional auprès duquel il doit jouer un rôle d'étude et de conseil. Il se réunit au moins une fois par an sur convocation de son président, sur saisine du Président du Conseil régional ou à la demande de la majorité de ses membres ou de celle du conseil régional. Il est obligatoirement saisi pour avis sur :

- les projets de budget annuel de la région ;
- les projets de plans de développement de la région et de contrats plans ;
- les plans d'aménagement régional ainsi que sur leur déroulement annuel ;
- les propositions d'entente interrégionale.

L'Agence Régionale de Développement

La création des ARD par décret n° 98-399 du 05 mai 1998 constitue un palliatif à la faible capacité des ressources humaines des collectivités locales. Elles ont été mises en place à partir de 1999 pour accompagner le processus d'autonomisation des collectivités locales. La structuration de l'ARD doit être une émanation de l'ensemble des collectivités locales de la région, qui créent entre elles et à l'initiative de leurs organes délibérants une structure technique qui apporte son appui à la région, aux villes, aux communes, communes d'arrondissements et communautés rurales dans la conduite de leurs missions de développement. L'ARD comprend : un conseil d'administration, un bureau, un président, un directeur et un comité technique. L'ARD est en quelque sorte l'organe technique des collectivités locales de sa région. Elle est, en outre, chargée d'assurer la maîtrise d'ouvrage des opérations que la région, les villes, les communes ou les communautés rurales lui délèguent.

Compétences et responsabilités

Les textes de loi sur la décentralisation au Sénégal octroient des compétences générales et des compétences transférées aux collectivités territoriales, en l'occurrence les communautés rurales, les communes et les régions. Au regard des textes de lois, les collectivités locales reçoivent d'importantes compétences au titre de la décentralisation (principe de compétence générale des collectivités locales en matière locale – compétences transférables). Ce que l'on peut constater par contre, c'est que l'exercice effectif de ces compétences est loin d'être une réalité et ce dû principalement au manque de textes d'application.

En effet dans bien des cas les textes de lois sont imprécis quant à la répartition des tâches entre l'État et les collectivités locales. L'État se charge de l'élaboration et de la mise en œuvre des politiques nationales sectorielles, des réglementations et normes nationales, de la construction, de la réparation et de l'entretien des infrastructures et équipements d'intérêt national et régional, du versement du salaire du personnel technique (encadrement), etc. Les compétences des collectivités locales se situent quant à elles au niveau de la mise en œuvre des activités de promotion et de développement des secteurs de compétence conformément aux normes prescrites par l'État, de la réalisation, de l'entretien et de la gestion (réparations, gestion du personnel, etc.) des infrastructures et des équipements.

Ainsi dans la réalité, l'exercice des compétences transférées dépend assez souvent de conditions (textes d'application sur les modalités de mise en œuvre de lois, capacités techniques et financières des collectivités locales, etc.) qui font également défaut au Sénégal, si bien que les compétences sont en définitive mal assurées par les collectivités locales. En théorie ces dernières assument des responsabilités très larges mais en réalité la plupart des compétences locales attribuées par les lois y sont peu ou pas exercées.

Au nombre des raisons expliquant cette situation, il faut citer entre autres l'insuffisance des textes sur la décentralisation et les résistances des services de l'État au transfert des compétences. En

effet, les ministères techniques continuent d'exercer une bonne partie des attributions relevant des collectivités territoriales dans les domaines objets de politiques sectorielles publiques (éducation, santé, etc.). Comme le révèle le tableau suivant, la répartition des compétences entre les différents niveaux de collectivités est parfois imprécise. Les mêmes compétences sont souvent attribuées à plus d'un niveau sans grande distinction des tâches. Dans certains cas cependant, notamment ceux de l'éducation et de la santé, les démarcations sont plus claires.



Plateforme pour les Partenariats Innovants

GUIDE POUR L'ETABLISSEMENT DE PARTENARIATS DE
COOPERATION DECENETRALISEE DANS LE CADRE DES
PROGRAMMES ART

Avec ses acteurs publics et privés, les collectivités du Nord peuvent offrir une contribution importante aux processus de développement local dans les Pays du Sud, non seulement parce qu'elles apportent de nouveaux financements, mais aussi et surtout parce qu'elles mettent à disposition leurs connaissances et expériences sur des axes prioritaires et de commun intérêt pour le développement local, comme le sont les Objectifs du Millénaire.

Les projets de Coopération Décentralisée s'articulent avec les stratégies de développement local du pays et représentent également des laboratoires pour l'innovation sur les différents champs d'action du développement humain, animés par un esprit de respect et de dignité réciproque et d'apprentissage mutuel. Les projets servent à promouvoir aussi des initiatives d'échanges solidaires, scientifiques, culturels, professionnels, de formation, économiques et commerciaux, qui nourrissent une vision ouverte et internationalisée du développement. Ils représentent un nouveau paradigme de la Coopération Internationale basé sur des relations entre des *partenaires* et des *alliés* pour atteindre les Objectifs du Millénaire, au lieu des relations traditionnelles entre des bénéficiaires et des donateurs.

A continuation, sont décrites les étapes pour la mise en œuvre des partenariats de Coopération Décentralisée et son articulation avec les Programmes Cadre ART qui opèrent dans les Pays. Sont aussi mentionnées les aides proposées par ART et les services auxquels les gouvernements régionaux et locaux intéressés peuvent faire appel.

[Comment participer aux Programmes ART](#)

Le premier pas pour participer à l'Initiative ART et aux Programmes ART, est la manifestation de la part des Gouvernements régionaux et locaux de leur intérêt.

Chaque Gouvernement régional ou local, à travers l'acte d'adhésion, s'engage à :

- Participer au développement d'un ou plusieurs Programmes ART, en indiquant le Pays, la Région ou la Localité avec laquelle il veut établir le partenariat de Coopération Décentralisée, en fonction des documents de marketing territorial et des lignes d'action prioritaires par le Programme ART et les éventuels champs d'action d'intérêt (gouvernance, éducation, santé, économie, environnement, entre autres).
- Réserver un budget pour financer les projets de Coopération Décentralisée qui seront mis en œuvre dans le cadre des Programmes ART.
- Identifier, mobiliser et mettre à la disposition du Programme les meilleures expériences techniques, technologiques, de formation, productives et de gestion de son territoire, pour les faire connaître à ses homologues, en vue de la formulation et la mise en œuvre de projets innovateurs et de qualité dans les territoires ART.
- Faire la première mission dans le pays pour la formulation des projets de Coopération Décentralisée, en concertation avec les Groupes de Travail participatifs des régions ou localités d'intérêt.

- Recevoir les délégations des pays, constituées par des représentants du Gouvernement et des administrations régionales ou locales partenaires, pour échanger et partager avec l'opinion publique du territoire les résultats obtenus.
- Identifier la personne qui dans l'organisation/administration va garantir le bon développement des projets, l'assistance technique continue, le suivi et la viabilité des résultats.

La manifestation de l'intérêt se concrétise en une lettre dirigée au référant ART avec lequel chaque administration est en contact.

La plateforme pour les partenariats innovants établit les accords de coopération avec d'importants réseaux de gouvernements locaux (la CRPM : Conférence de Régions Périphériques Maritimes, le NRG4SD : Network of Régional Governments for Sustainable Development, REDES : European Network of Cities and Regions for the Social Economy, des réseaux de municipalités d'Espagne et de l'Italie) qui se sont engagés dans la promotion de la participation de ses partenaires aux Programmes ART. Dans ce cas, les manifestations d'intérêt sont normalement transmises, à travers ses réseaux, à la Plateforme pour les Partenariats Innovants du PNUD et aux Programmes ART.

En fonction de la Lettre d'Intention, les contacts directs s'établissent entre les partenaires, en vue de l'organisation de la première mission d'échange. La Plateforme pour les Partenariats Innovants garantit le suivi à distance des étapes suivantes, nécessaires pour concrétiser le partenariat de Coopération Décentralisée.

La première mission dans le cadre du Programme ART

La première mission de Coopération Décentralisée est organisée de commun accord entre l'administration coopérante, le Programma ART, le Gouvernement et les Groupes de Travail. La mission a comme objectif la formulation des projets spécifiques, et c'est pour cette raison que la délégation doit inclure des représentants des acteurs sociaux du territoire intéressés par les activités menées par la Coopération Décentralisée.

Au cours de la mission, organisée par le Coordinateur du Programme ART, les activités suivantes sont réalisées :

- Une rencontre officielle avec les fonctionnaires du Bureau PNUD du Pays en charge de la mise en oeuvre du Programme ART, avec la participation des fonctionnaires des Agences de Nations Unies qui participent au programme;
- Une rencontre officielle avec les représentants de l'institution nationale chargée de la coordination du Programme ART;
- Des "Journées Thématiques", organisées par les gouvernements locaux, pour la présentation de leurs caractéristiques respectives, points forts, domaines d'excellence, priorités, entre autres. Sont invités à participer à ces journées les acteurs du territoire représentants des services et des expériences sur les différents champs d'action. Les Représentants des Groupes de Travail présentent les stratégies de développement local des territoires, les priorités, les initiatives qui peuvent être mises en oeuvre grâce à l'appui technique et financier externe. Les Documents de Marketing Territorial et les Plans d'Action locaux concertés sont utilisés comme base pour

identifier les premières idées/projets. Dépendant de la durée de la mission, ces journées thématiques permettent de faire un approfondissement des aspects institutionnels, techniques, méthodologiques et financiers des projets à réaliser dans le cadre du partenariat.

- Les visites sur le terrain qui favorisent la connaissance la plus directe des services et des acteurs concernés dans les idées/projets et la population bénéficiaire.
- La Formulation et la rédaction des projets, en fonction des formats standards adoptés par le Programme ART
- La rédaction et signature d'un accord de partenariat qui indique : les projets identifiés, les engagements institutionnels, les engagements financiers des signataires, les étapes pour la mise en marche des activités.
- Des Rencontres de conclusion de la mission avec l'Ambassade du pays d'origine de la délégation. La présentation des accords souscrits et des étapes pour la mise en marche des activités.

Les modalités de gestion des projets

Une fois terminée la phase de formulation conjointe, les administrations locales coopérantes accomplissent respectivement les étapes nécessaires pour que les instances responsables approuvent les projets identifiés et mettent à disposition les fonds nécessaires.

Les Administrations locales coopérantes peuvent choisir les modalités de gestion administrative des fonds assignés pour la mise en oeuvre des projets. Par exemple elles peuvent charger des organismes de coopération de leur propre territoire ; qui ont la capacité et l'expérience de gestion financière dans les pays en développement ; de la gestion des fonds. Dans d'autres cas, quand les normes du Pays le permettent, elles peuvent transmettre leurs fonds directement à l'administration locale partenaire. Dans ces cas, l'administration locale coopérante communique à la Plate-forme pour les Partenariats Innovants du PNUD le montant des fonds déboursés et l'organisme identifié qui va établir les modalités de travail, toujours dans le cadre d'une étroite collaboration avec le Programme ART et les Groupes de Travail concernés.

Une autre modalité fréquemment adoptée, le PNUD confie à l'administration locale la responsabilité de la gestion administrative du montant apporté. Dans ce cas, les fonds peuvent être déposés dans le Trust Fund for Innovative Partnerships du PNUD à Genève, en annexant la documentation de projet. La Plate-forme pour les Partenariats Innovants s'occupe des fonds transmis au Programme ART intéressé, dans les délais les plus rapides. Les frais de gestion des services administratifs appliqués par le Hub PNUD sont de 7% de la contribution. Les Gouvernements régionaux et locaux coopérants peuvent aussi canaliser les fonds directement à travers le Bureau du PNUD dans le Pays.

En fonction des informations reçues sur le déboursement des fonds et sur la modalité de gestion adoptée, le Programme ART produit la documentation nécessaire qui permet d'insérer les projets de Coopération Décentralisée dans le Plan Opérationnel annuel du Programme ART. Le PNUD s'engage à produire un rapport financier pour les fonds qui sont sous sa responsabilité administrative.

Mise en œuvre de projets, suivi et évaluation

Les Programmes ART constituent un cadre programmatique, opérationnel et de gestion qui permet d'évaluer au maximum les apports techniques et financiers de différents partenaires intéressés à appuyer des stratégies et des processus de développement et de gouvernance locale, à moyen et long terme.

Les projets sont développés par les services et acteurs locaux et économiques du territoire qui participent aux Groupes de Travail du Programme ART. Le Programme garantit le cadre institutionnel et programmatique et l'aide technique des experts des Nations Unies chargés de sa coordination et de sa mise en oeuvre.

Les gouvernements régionaux et locaux peuvent également inclure dans le projet et son financement, un point focal de Coopération Décentralisée qui opère dans le cadre du Programme ART pour accompagner le développement des projets identifiés, faciliter les relations entre les territoires et travailler sur l'identification de nouvelles initiatives conjointes.

Les projets de Coopération Décentralisée peuvent prendre en compte tous ou certains des champs d'action des Programmes Cadre : gouvernance, développement économique local, environnement, santé et bien être, éducation et formation. Le plus important c'est que ces projets soient définis en collaboration avec les Groupes de Travail Locaux, d'après un diagnostic présenté par le Document de Marketing Territorial et qu'ils concordent avec les stratégies nationales et locales de développement.

Les projets de Coopération Décentralisée formulés en collaboration avec les groupes de Travail et qui ont une fonction stratégique pour les processus de développement local, comptent sur des fonds de cofinancement mobilisés par les Programmes ART et par les instances nationales et locales.

Les Programmes, ainsi, permettent à la Coopération Décentralisée de mettre en oeuvre des initiatives d'impact significatives dans les territoires, en diminuant la fragmentation et en assurant une meilleure viabilité des résultats.

Les Partenaires peuvent mener des missions formelles d'évaluation du développement des projets, en accord avec ART International et avec le Programme ART. Le Programme ART se charge de rédiger un rapport annuel technique et financier des projets de Coopération Décentralisée, qui est transmis au Gouvernement régional et local.

Les modalités concrètes de suivi des activités prévues par les Programmes ART sont : Les comités consultatifs, l'organisation de missions techniques conjointes aux pays, la consultation pour la sélection des Points Focaux, l'adoption de mécanismes communs de suivi et d'évaluation, l'organisation d'événements nationaux et internationaux de communication, et autres définies en commun accord.

[Les Accords Stratégiques avec ART](#)

Les Gouvernements régionaux et les réseaux de Gouvernements locaux peuvent établir des accords de partenariats stratégiques, « Memorandum of Understanding », avec l'Initiative ART (Voir MOU), pour participer au développement de Programmes ART dans plusieurs pays et pour appuyer les initiatives thématiques internationales de ART à travers des centres d'excellence, des universités ou d'autres acteurs spécialisés du territoire.

Les initiatives thématiques internationales menées par ART, qui comptent avec la collaboration de Gouvernements régionaux et locaux, sont les suivantes :

- Assistance technique spécialisée pour la mise en oeuvre des Agences de Développement Economique Local (ADEL) et pour son insertion en réseau ; la promotion de partenariats entre économies locales qui génère des projets productifs d'intérêt commun, entreprises mixtes, échanges commerciaux et technologiques, activités de formation des techniciens et des entrepreneurs.

- Identification des innovations de plus grand impact pour le développement humain et promotion des pays où opèrent les Programmes en collaboration avec les institutions scientifiques nationales; en mobilisant de l'assistance technique des auteurs des innovations pour son transfert dans les pays intéressés, à travers des mécanismes de coopération Sud - Sud et Nord - Sud.
- Promotion de la collaboration entre universités du Nord et du Sud et leur participation dans des pratiques novatrices de coopération internationale pour le développement humain ; formulation et organisation de cours ; de formation universitaire et d'actualisation pour les opérateurs engagés dans les programmes et activités d'investigation/action pour cumuler et divulguer les savoirs et expériences de qualité.

Les réseaux de Gouvernements locaux peuvent établir des Accords Cadre avec l'initiative ART en adoptant la fonction de promoteurs, avec leurs associés, des partenariats de Coopération Décentralisée dans le cadre des Programmes ART.

Exemple d'Accord Préliminaire

MISSION DE COOPERATION DECENTRALISEE

PROGRAMME ART [...PAYS...]

ACCORD PRELIMINAIRE ENTRE

[...la Région, Province, Département du Pays ou ART est présent...]

ET

[...Nom du Gouvernement Local partenaire...]

Comme conclusion de la mission de Coopération Décentralisée de la délégation de [...], réalisée dans [... localité et pays...], entre le [...] et le [...] 2007, et suite à la réunion organisée avec les Groupes de Travail des respectives localités, le [...] 2007, à laquelle ont participé:

- En représentation du Gouvernement Local de [...localité, région, pays partenaire...], [... prénom, nom et titre du représentant...],

- En représentation de l'Administration du [...gouvernement local partenaire de la Coopération Décentralisée...], [...prénom, nom et titre du représentant...],

- En représentation de [... associations, société civile, etc. ...], [... prénom, nom et titre du représentant...],

- En représentation de [... institution nationale responsable du programme dans le pays...], [...nom, prénom et titre du représentant...],

- En représentation du PNUD pour le Programme ART [... pays...], [... nom, prénom et titre du représentant...].

Suite aux différentes rencontres, présentations et discussions, et après avoir analysé les différentes options pour concrétiser des initiatives spécifiques de coopération dans le cadre du Programme ART, la [...Région, Province, Département du pays...] et [...Nom de l'Administration...], à l'avenir désignés comme partenaires, conviennent de manière spécifique à:

1. Promouvoir, définir et mettre en œuvre des activités du Programme dans les domaines et les localités d'intervention suivantes:
 - a.
 - b.
 - c.
 - Autres...
2. Disposer, en commun accord et en coordination avec les Groupes de Travail Locaux [... régionaux, provinciaux et/ou municipaux...] de [...Région, Province, Département du pays...], des fiches des projets relatifs aux secteurs mentionnés, dans lesquelles seront définis les buts, activités spécifiques, résultats attendus, chronogramme d'activités et définition des ressources financières apportées par les partenaires..
3. Faciliter y appuyer de manière technique, opérationnelle et organisationnelle la mise en œuvre des initiatives convenues.
4. Autres...

Les accords mentionnés représentent la proposition de coopération qui sera présentée aux représentants de la coopération pour leur évaluation et approbation finales.

Les participants de la mission de Coopération Décentralisée signent le présent accord, à [...ville...], le [...jour, mois...] 2007,

Pour le Gouvernement local de [...nom de la localité, région, du pays partenaire...],

[...nom, prénom du représentant...]

[...titre...]

Pour l'Administration du [...gouvernement local partenaire de la Coopération Décentralisée...]

[...nom, prénom du représentant...]

[...titre...]

Pour le Programme ART [...pays...] du PNUD

[...nom, prénom du représentant...]

[...titre...]

Pour [...nom de l'Institution Nationale responsable du Programme dans le pays partenaire...]

[...nom, prénom du représentant...]

[...titre...]

Autres...

Le présent accord préliminaire est souscrit en deux langues : *[... les langues des partenaires signataires de l'accord, au moins une desquelles doit être une langue officielle des Nations Unies...]*

ANNEXE 17 FEUILLE DE ROUTE MINISTÈRE DE L'AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE ET DE LA COOPÉRATION DÉCENTRALISÉE

FEUILLE DE ROUTE 2008 POUR LA PROMOTION DE LA COOPERATION DECENTRALISEE

1) Le contexte de la Coopération Décentralisée au Sénégal

La Coopération Décentralisée trouve son fondement juridique à travers les lois de décentralisation (1996) qui reconnaissent aux collectivités locales le droit « à entreprendre des actions de coopération qui donnent lieu à des conventions avec des collectivités locales de pays étrangers ». Elle constitue une démarche de coopération dont la spécificité repose sur le partenariat de collectivité à collectivité.

Les premières actions de Coopération Décentralisée engagées mobilisent des collectivités locales sénégalaises et européennes notamment espagnoles, françaises, italiennes. Des partenariats existent également avec d'autres collectivités locales européennes ou africaines (coopération Sud/Sud).

Dans la dynamique de décentralisation et d'autonomisation des collectivités territoriales, d'importants accords de coopération ont été signés et exécutés, dans tous les secteurs du développement, par les différents ordres de collectivités locales. Cette approche a permis aux Présidents de Régions, Maires et Présidents de Communautés rurales de faire bénéficier à leurs collectivités, de ressources collectées à travers la Coopération Décentralisée pour la mise en œuvre de priorités telles que l'accès à l'eau potable, l'assainissement et les infrastructures sanitaires qui, toutes, concourent à l'atteinte des Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD).

Au regard de l'importance de cette forme de coopération dans l'accompagnement des collectivités locales, l'Etat sénégalais a souhaité, à travers **le Ministère de l'Aménagement du Territoire et de la Coopération Décentralisée** et sa **Direction de la Coopération Décentralisée**, asseoir une politique concertée, cohérente et visible de Coopération Décentralisée.

En effet, la Coopération Décentralisée représente un enjeu majeur pour l'appui à la mise en œuvre du processus de décentralisation et du renforcement de la démocratie. Elle se définit aussi à travers le renforcement des compétences des collectivités locales du Sud, en vue d'un appui au développement local harmonieux sur l'ensemble du territoire. Elle se mesure au niveau de l'importance des projets réalisés, pour les collectivités locales partenaires et les populations bénéficiaires, ainsi que du montant des transferts financiers afférents à ces projets qui concourent tous à l'éradication de la pauvreté.

Les actions de Coopération Décentralisée reposent globalement autour d'objectifs i) d'appui institutionnel et de renforcement des capacités et compétences des collectivités locales ii) mais aussi de mobilisation de ressources complémentaires permettant à ces mêmes collectivités de mettre en œuvre des actions de développement social et économique de leur territoire. Elles mobilisent une multitude d'acteurs sur le terrain, d'abord les collectivités locales à différents niveaux (Communes, Communautés Rurales et Régions), des organisations de la société civile (ONG, organisations communautaires, etc.) et parfois en appui, les structures déconcentrées de l'Etat. Les actions engagées se caractérisent par la diversité des thèmes abordées (éducation, eau, santé, gouvernance locale, développement rural, développement urbain, culture, etc.).

Plus globalement, la Coopération Décentralisée, en s'inscrivant dans une dynamique forte de coopération de territoire à territoire, présente des intérêts par rapport aux stratégies et politiques de lutte contre la pauvreté, ceci à différents niveaux :

- **l'appui institutionnel** aux collectivités locales dans l'exercice de la maîtrise d'ouvrage du développement de leur territoire à travers les échanges autour des questions de gestion publique locale ;
- **la mise en place de services de proximité** (accès aux services publics de base pour tous - éducation, eau, santé), et **l'accompagnement d'actions locales de développement** par le tourisme, la culture, le développement économique et rural.
- la mobilisation et l'implication des acteurs sociaux dans des dispositifs de concertation et de gestion participative et leur responsabilisation dans la mise en œuvre des actions avec un **développement de la coopération** au-delà des élus, **entre les acteurs des territoires**.

La Coopération Décentralisée se distingue des modes traditionnels d'appui au développement dans le sens où le projet s'intéressera autant à des réalisations physiques, comme à des équipements et infrastructures sanitaires, scolaires, hydraulique par exemple, qu'au fonctionnement de la collectivité locale partenaire : appui à l'exercice des compétences transférées par les élus, relations avec les services techniques de l'Etat, ou encore implication des populations.

La Coopération Décentralisée entre collectivités locales sénégalaises et étrangères constitue un levier important d'appui aux collectivités locales sénégalaises. Elle trouve sa légitimité dans sa contribution à la coopération au développement, avec une intervention en complémentarité des coopérations bi et multilatérales et de l'action des organisations non gouvernementales (ONG).

Elle est devenue un cadre privilégié de dialogue Nord-Sud et Sud Sud, un cadre d'échanges de joint-venture et de partenariats dans le développement local. Elle constitue désormais un mode de financement et d'appui au développement des collectivités locales grâce à un partenariat et une solidarité d'échanges et d'assistance entre les collectivités locales de différents pays du monde et entre celles-ci et les organisations œuvrant dans le domaine du développement local.

Ces dix dernières années (1994-2004), un nombre important d'actions ont été réalisées au profit des collectivités locales sénégalaises.

Ces actions ou interventions sont le fait de collectivités locales, d'ONG ou d'associations de la France, d'Italie et de l'Espagne qui sont les partenaires de Coopération Décentralisée les plus dynamiques et les plus visibles au Sénégal. Ces actions ont permis de mobiliser plusieurs milliards de FCFA.

Ainsi, sur la période 1994-2004, les interventions en Coopération Décentralisée des partenaires Français se chiffrent à **28,5 Millions d'euros soit 18,6 Milliards de FCFA**.

Par secteur, on remarquera, qu'en matière d'appui à la gouvernance locale, les interventions sur la seule région de **Matam se chiffrent à 1,1Million d'euros** soit à peu près, l'équivalent du Fonds de concours **2007 (700 Millions CFA)** pour les 442 collectivités locales Sénégalaises.

Les interventions des partenaires Italiens sur la même période représentent **15,58 Millions d'euros**, alors que pour l'Espagne sur la période **2000/2005**, plus **de 3 milliards de FCFA** ont été injectés dans les collectivités locales Sénégalaises, dans des actions de Coopération Décentralisée.

Au total, sur une période d'un peu **moins de 10 ans**, les interventions cumulées de ces trois pays sont évaluées à près de **49 Millions d'euros, soit 32 Milliards FCFA**.

C'est dire la grande importance de la Coopération Décentralisée, dans les dynamiques de lutte contre la pauvreté et de développement local.

Mais de l'avis de tous les acteurs du secteur, ces chiffres doivent être revus à la hausse, du fait de l'existence d'un très grand nombre d'interventions et de partenariats qui sont inconnus et des autorités Sénégalaises et de celles des pays d'origine des partenaires. Il y a aussi la dispersion des interventions et la multiplicité des acteurs, l'inégalité dans la distribution spatiale des partenariats, le faible niveau de sensibilisation et d'information des émigrés Sénégalais qui ont impulsé bon nombre de partenariats, mais aussi des autorités locales de leurs pays de résidence.

Cette situation découle des effets conjugués d'un certain nombre de facteurs qui suivent :

- L'instabilité dans le rattachement institutionnel de la Direction de la Coopération Décentralisée. Jusqu'en 2002, c'est la Direction des Collectivités locales (DCL) qui avait en charge le suivi de la Coopération Décentralisée. Il a ensuite été créé un Ministère de la Coopération Décentralisée et de la Planification Régionale, dissout en mai 2005 pour ensuite revenir sous l'appellation Coopération Internationale et Coopération Décentralisée. Puis en 2006, un Ministère de la Micro finance et de la Coopération Décentralisée. En 2007, un Ministère de l'Aménagement du Territoire, du Commerce et de la Coopération Décentralisée. Et depuis le 31 mars 2008, un Ministère de l'Aménagement du Territoire et de la Coopération Décentralisée Cette instabilité n'a pas permis d'asseoir de façon durable des outils et des politiques d'intervention ;
- L'absence de cadre de concertation et de coordination, fonctionnel et durable qui aurait permis une meilleure mise en cohérence et harmonisation des interventions. En effet, même si la Coopération Décentralisée relève du principe de libre administration des collectivités territoriales, il est du devoir de l'Etat d'assurer une coordination de ce type de coopération, compte tenu du nombre important des partenariats européens sénégalais et de sa contribution effective dans la promotion et le développement des collectivités territoriales ;
- Le faible niveau de suivi et d'évaluation des interventions et son corollaire qui est l'absence d'une base de données des partenariats de Coopération Décentralisée ;
- La faible promotion de la Coopération Décentralisée du fait de l'insuffisance de ressources techniques et logistiques au niveau de la Direction, pour la réalisation de missions périodiques d'échanges et d'informations avec les collectivités territoriales, mais aussi pour la réalisation et diffusion, d'outils comme le guide des partenariats, les modes opératoires, etc.
- L'insuffisance des compétences techniques et managériales des personnels de la Direction du fait de l'absence de projets de renforcement des capacités et d'appuis institutionnels pour relever l'offre de compétences de la Direction, ses moyens de travail et d'intervention, pour mener à bien la mission qui lui est confiée.

Ce sont là, les contraintes majeures qui gênent la lisibilité des interventions en Coopération Décentralisée et l'évaluation exhaustive de leur contribution effective dans les efforts de développement initiés pour le développement des collectivités locales.

C'est justement pour dépasser ces contraintes que la Direction de la Coopération Décentralisée a élaboré cette feuille de route pour la promotion de la Coopération Décentralisée, pour 2008.

2) La stratégie politique du gouvernement du Sénégal en matière de Coopération Décentralisée : la création de la Direction de la Coopération Décentralisée.

Le Sénégal, en renforçant sa politique de décentralisation, désire créer un environnement politico – administratif propice à l’amélioration de la qualité et de la quantité des services publics de proximité. L’objectif ainsi visé est d’améliorer graduellement le niveau de vie des citoyens.

La Direction de la Coopération Décentralisée (DCD), instituée par le décret 2003 – 666 du 25 août 2003, permet ainsi au Ministère de l’Aménagement du Territoire et de la Coopération Décentralisée. (MATCD) de mieux contribuer à lutter contre la pauvreté par le biais de la Coopération Décentralisée.

Elle a pour objectifs :

- De préparer et de mettre en œuvre une politique de Coopération Décentralisée basée sur la mise en place d’un cadre d’intervention cohérent et tendant à renforcer les capacités des collectivités locales dans le cadre de l’exécution de leurs projets et programmes de développement;
- D’identifier l’ensemble des partenaires nationaux et étrangers, institutionnels et non institutionnels capables de promouvoir la Coopération Décentralisée ;
- De conseiller et d’assister les Collectivités Locales sénégalaises dans leur partenariat avec les collectivités locales étrangères;
- D’assurer le suivi et l’évaluation périodique de la politique de Coopération Décentralisée,
- D’appuyer les collectivités locales sénégalaises dans la recherche de partenaires.

Pour atteindre ces objectifs, la Direction s’appuie sur deux divisions :

- La Division des Accords et du Partenariat : elle est chargée de la promotion et du suivi du partenariat entre les collectivités locales sénégalaises et leurs partenaires étrangers ; elle joue un rôle d’appui / conseil aux collectivités locales et accompagne la signature des conventions et protocoles d’accord.
- La Division du Suivi et de l’Analyse : sa mission fondamentale est de faire une évaluation périodique de la Coopération Décentralisée, d’élaborer des outils de planification et gestion de l’information.

En outre, la direction s’appuie sur une Conseillère Technique mise à disposition par la Coopération Française, qui est à mi-temps en poste au Service de coopération et d’action culturelle de l’Ambassade de France et à la Direction.

La Direction de la Coopération Décentralisée a un effectif de onze (11) agents composés de :

- Un Directeur
- Une Juriste Chef de la Division des Accords et du Partenariat
- Un Chef de la Division du Suivi et de l’Analyse
- Deux secrétaires d’Administration
- Deux Secrétaires
- Un Commis d’Administration.
- Deux chauffeurs
- Un gardien

3) Les objectifs et résultats attendus de la Feuille de route 2008

Objectif général

Appuyer les différentes collectivités locales sénégalaises à trouver des ressources additionnelles pour l'appui au développement local dans le cadre de la Coopération Décentralisée.

Objectifs spécifiques

1. Informer les collectivités locales (**CL**) ainsi que les Partenaires Techniques et Financiers (**PTF**) sur le rôle et les attributions de la Direction de la Coopération Décentralisée et sur les enjeux de la Coopération Décentralisée;
2. Appuyer les collectivités locales dans la conception, la planification et la mise en œuvre de projets et programmes de Coopération Décentralisée ;
3. Trouver des **PTF** aux collectivités locales pour la mise en œuvre de leurs projets et programmes de Coopération Décentralisée ;
4. Renforcer les capacités des collectivités locales à gérer les partenariats conclus au niveau de la Coopération Décentralisée ;
5. Renforcer les capacités des agents de la Direction de la Coopération Décentralisée;
6. Rendre visibles les actions de Coopération Décentralisée

Résultats Attendus

- Les collectivités locales sénégalaises et étrangères sont mieux informées et conseillées sur ce qu'est la Coopération Décentralisée en terme de partenariat et de projet ;
- Les acteurs locaux sont informés sur le rôle et les attributions de la Direction de la Coopération Décentralisée et sur les enjeux de la Coopération Décentralisée;
- Une centaine de collectivités locales ont reçu l'appui de la Direction dans la conception, la planification et la mise en œuvre des projets et programmes de Coopération Décentralisée ;
- Des partenariats techniques et financiers sont noués entre les collectivités locales et des partenaires du sud ou du nord pour la mise en œuvre de leurs projets et programmes de Coopération Décentralisée ;
- Les agents de la Direction de la Coopération Décentralisée sont mieux outillés dans le domaine de la Coopération Décentralisée;
- les actions de Coopération Décentralisée sont rendues visibles et participent à la promotion de la Coopération Décentralisée.
- La direction de la Coopération Décentralisée dispose d'un ensemble de supports écrits et audiovisuels pour asseoir sa visibilité au Sénégal et dans le monde

4) La stratégie d'actions de la Direction de la Coopération Décentralisée : la Feuille de route 2008

La Direction de la Coopération Décentralisée fonde sa stratégie sur trois axes forts :

- la définition d'une politique sectorielle sur la Coopération Décentralisée avec l'ensemble des acteurs ;
- la promotion de la Coopération Décentralisée ;
- la promotion de l'approche territoriale du développement.

• *La définition d'une politique sectorielle sur la Coopération Décentralisée avec l'ensemble des acteurs :*

Au Sénégal, la non délimitation de cet espace de coopération, la multitude d'acteurs non contrôlés et la non application des dispositions législatives et réglementaires rendent difficile la mission d'accompagnement, de suivi et d'évaluation des actions de Coopération Décentralisée dévolue au département.

En outre, l'absence de coordination au niveau institutionnel du fait que les compétences du Ministère de l'Aménagement du Territoire, du Commerce et de la Coopération Décentralisée convergent avec celles de tous les ministères techniques à compétences transversales est une contrainte supplémentaire à l'action de la Direction.

Ainsi, la définition d'une politique sectorielle sur la Coopération Décentralisée avec l'ensemble des acteurs permettrait une plus grande cohérence dans l'action.

Les outils :

- La réalisation d'études diagnostic du secteur et l'organisation d'ateliers de validation en perspective de l'élaboration de la lettre de politique sectorielle
- L'adoption d'un nouveau cadre réglementaire et législatif de la Coopération Décentralisée
- La validation de la charte de la Coopération Décentralisée avec l'ensemble des acteurs
- La mise en œuvre d'un cadre de concertation nationale sur la Coopération Décentralisée

• *La promotion de la Coopération Décentralisée :*

Les collectivités locales ont une mission d'impulsion du développement économique et social à la base. Cependant, elles souffrent essentiellement de manque de ressources humaines et financières et ont montré des limites certaines d'ordre institutionnel, financier et organisationnel pour :

- suppléer une déconcentration retardée ;
- assurer, l'utilisation des services techniques de l'Etat dans les conditions prévues par la loi, entre autres, la signature de conventions entre le représentant de l'Etat et les représentants des collectivités locales concernées ;
- assumer toute la responsabilisation prévue dans le cadre de la décentralisation ;

Les programmes de Coopération Décentralisée devraient permettre de renforcer les collectivités locales engagées dans le développement local qui souffrent de ces déficits de ressources humaines, technologiques et financières.

La Direction de la Coopération Décentralisée a donc une mission forte de promotion de la Coopération Décentralisée pour appuyer les collectivités locales sénégalaises dans leur recherche de partenaires.

Les outils :

- Des campagnes d'information et de sensibilisation sur les opportunités de la Coopération Décentralisée à l'endroit de tous les élus locaux sénégalais ainsi qu'aux partenaires étrangers (au Sénégal et à l'étranger) ;
- La mise en place d'une base de données des partenariats de Coopération Décentralisée ;
- La création d'un portail web d'information sur la Coopération Décentralisée ;
- L'édition et la publication de documents sur la Coopération Décentralisée dont le guide des partenariats de Coopération Décentralisée ;
- L'organisation de Conférences Techniques Régionales ;
- L'organisation d'un Atelier National sur la Fiscalité ;
- Un plan de communication pour promouvoir la Coopération Décentralisée ;
- Des missions de suivi évaluation sur les projets de Coopération Décentralisée ;
- La mise en place d'un cadre de partenariat avec les sénégalais de l'extérieur

• ***La promotion de l'approche territoriale du développement :***

Il s'agit de faciliter la mise en place de cadres cohérents de concertation devant permettre aux régions, communes et communautés rurales de disposer d'espaces adéquats d'échanges et de discussion sur les plans d'actions relevant de leurs champs de compétences.

Cette vision de l'approche territoriale qui se met en place petit à petit, constitue ainsi un axe important à renforcer. Elle permettra aux collectivités locales sénégalaises d'entretenir des liens de Coopération Décentralisée avec celles du Nord sur une base plus équilibrée que celles existant entre Etats. Ces partenariats s'appuieront ainsi, sur des priorités, déjà identifiées, dans les plans régionaux de développement et en réelle corrélation avec les compétences de chacun des partenaires, à travers la conduite de programmes cohérents et concertés et d'investissements conséquents dans des secteurs prioritaires.

Les outils :

- le programme ART avec la Région comme outil de présentation du programme et les ARD comme structures de coordination au niveau local ;
- l'Université Rurale Sénégalaise (URS) qui est un concept d'«université hors les murs» et qui organise ses sessions dans les territoires et milieux ruraux. Ce concept d'université qui se réalise chaque deux ans, facilite la recherche - action à travers l'enseignement supérieur et la recherche universitaire dans les problématiques du développement territorial, par biais d'activités de formation permanent adressée aux agents du développement local.

5) Planning des activités de la Feuille de route 2009

Chaque projet fera l'objet de TDR et d'un chronogramme précis & daté des activités à réaliser.

PERIODE	ACTIVITE	STRUCTURES IMPLIQUEES
Mars 2009	Préparation de TDR et mise en place d'une task force pour la mise en œuvre de la feuille de route	Coordination de la DIRCOD
	Lancement du programme Université Rurale du Sénégal	
	Collecte d'informations	Agences – Services de Coopération
	Atelier ARD, PNDL et DIRCOD	11 ARD, PNDL
	Mission Bénin	
Avril	Elaboration du Guide du Partenariat	CAEL, PNDL, DCL, ARD, opérateurs de coop.dec,
	Atelier national sur la fiscalité	UAEL, DGID, PNDL, ARD,
	Recrutement d'un web master	
	Mission d'identification de ART	UAEL, PNUD, PNDL, ARD
	Elaboration du Portail Web d'information sur la Coopération Décentralisée	
	Suite de la Formation base de données	Agents de la Direction
	Conférence Technique de Diourbel	UAEL, ARD, Acteurs locaux
	Organisation d'une émission radio	Agents de la Direction – Journalistes - Invités
	Mission de suivi de projets de Coopération Décentralisée et de promotion de la Coopération Décentralisée par Région	Régions à déterminer
	Organisation d'une session de formation en communication	Agents de la direction
Mai	Suite de la Formation base de données	Agents de la Direction
	Achat de logiciels de cartographie et de traitement de données pour le site web	
	Achat de deux ordinateurs portables, d'un scanner et du matériel de projection	
	Publication du 1 ^{er} numéro du semestriel	
	Mission à l'intérieur du pays	
Juin	Conférence Technique Régionale	UAEL, ARD, Acteurs locaux
	Mission en Mauritanie	
	Organisation d'une émission radio	Agents de la Direction – Journalistes - Invités
	Mission à l'intérieur du pays	05 communes et 10 Communautés rurales
Juillet	Formation dans le domaine de la gestion des partenariats	Agents de la Direction
	Mission à l'intérieur du pays	
	Evaluation à mi – parcours (formative)	Agents ; PTF et acteurs locaux

Août	Mission à l'intérieur du pays	05 communes et 10 C.rurales
	Organisation d'une émission radio	Agents de la Direction – Journalistes - Invités
Septembre	Mission à l'intérieur du pays	05 communes et 10 C.rurales
Octobre	Conférence Technique Régionale	UAEL, ARD, Acteurs locaux
	Mission à l'intérieur du pays	07 communes et 08 C.rurales
	Organisation d'une émission radio	Agents de la Direction – Journalistes - Invités
Novembre	Mission au Niger	CL ou PTF
	Publication du 2 ^{ème} Numéro du semestriel	Agents de la Direction et / ou du Cabinet
	Mission à l'intérieur du pays	
Décembre	Organisation d'une émission radio	Agents de la Direction – Journalistes - Invités
	Missions à l'intérieur du pays	13 communautés rurales
	Evaluation sommation	Agents ; PTF et acteurs locaux

ANNEXE 18 DÉCRET DES ARD

REPUBLIQUE DU SENEGAL UN PEUPLE UN BUT UNE FOI ----- MINISTERE DE LA DECENTRALISATION ET DES COLLECTIVITES LOCALES	Projet de décret fixant les modalités d'organisation et de fonctionnement des Agences régionales de Développement
---	--

RAPPORT DE PRESENTATION

En application des dispositions de l'article 37 de la loi n° 96-06 du 22 mars 1996 portant Code des Collectivités locales, le décret n°98-399 du 5 mai 1998 avait fixé les modalités de création, d'organisation et de fonctionnement de l'Agence régionale de Développement (Agence régionale de Développement) qui avait pour missions

- d'apporter aux collectivités locales une assistance gratuite dans les domaines d'activités liés au développement;
- d'assurer la maîtrise d'ouvrage des opérations que la région, les Communes et les communautés rurales lui délèguent ;
- de réaliser toute étude que les organismes publics ou privés lui commandent.

Soumise aux principes de droit commun de la comptabilité publique et du contrôle administratif, l'Agence régionale de Développement devait offrir la possibilité d'instaurer un cadre d'assistance, d'appui et de coopération aux Collectivités locales. Elle disposait:

- d'un Président du Conseil d'Administration ;
- d'un Conseil d'Administration ;
- d'un Bureau ;
- d'un Directeur ;
- d'un Comité technique.

Son Conseil d'Administration était composé d'un représentant par collectivité locale de la région. Le Président du Conseil régional en est le Président de droit conformément à la loi.

Sous le régime du décret n°98-399 précité, l'organisation et le fonctionnement de l'Agence régionale de Développement n'avaient pas permis une prise en charge optimale des missions qui lui étaient assignées en raison de la nature de ses organes et de leur composition.

En effet, en dépit du renforcement des ressources financières et humaines à travers le contrat d'objectifs, objet de la circulaire 1050 du 19 mai 2003, les Agences régionales de Développement n'ont pu se concentrer sur leurs missions obligatoires d'assistance et délimiter le champ de leurs missions facultatives. C'est ainsi que, l'intervention des Agences régionales de Développement s'est étendue à bien des domaines sans les moyens requis ni l'efficacité attendue. Il s'y ajoute que la fonction d'harmonisation et de mise en cohérence n'a pas pleinement été remplie et la plupart des actions de développement conduites dans la région ont échappé à la coordination de l'Agence régionale de Développement à cause de la création d'une multitude de structures d'exécution des projets et programmes.

Pour corriger toutes ces lacunes, il a été préconisé la redéfinition des missions des Agences régionales de Développement et leur restructuration afin de les placer dans une position institutionnelle leur permettant d'apporter un concours approprié à toutes les collectivités locales de la région.

C'est, à cet effet, que le décret n°98-399 du 05 mai 1998 a été abrogé et remplacé par le décret n°2006-201 du 02 mars 2006 afin de mieux intégrer les objectifs du repositionnement institutionnel des Agences régionales de Développement.

Conformément à l'esprit et aux principes ayant présidé à la création des Agences régionales de Développement et dans une perspective de mise en œuvre de la stratégie de développement local, ce décret avait pour finalité de conférer à l'Agence régionale de Développement des missions précises tout en redynamisant ses organes par une participation effective des exécutifs locaux et en renforçant ses capacités par la mise à disposition d'une expertise de qualité.

Cela s'est traduit, entre autres, par :

- la restructuration du Conseil d'Administration
- la suppression du Comité technique
- le recrutement des personnels par une procédure de sélection compétitive.

Toutefois, même si le décret n°2006-201 du 02 mars 2006 a pu préciser les missions des Agences régionales de Développement et améliorer leur mode de fonctionnement, il n'en demeure pas moins qu'il a passé sous silence plusieurs aspects qui limitent l'impact attendu de la restructuration (régime juridique, désignation du comptable, traitements et avantages du Directeur et des autres cadres, entre autres).

Pour toutes ces raisons, il est apparu nécessaire de réviser ce décret pour apporter les précisions et correctifs utiles pour le rendre applicable.

Mais en raison de l'importance des articles requérant des correctifs, il a été jugé plus opérationnel d'abroger intégralement le décret n°2006-201 du 02 mars 2006 et de prendre un nouveau décret qui fixe les modalités d'organisation et de fonctionnement des Agences régionales de Développement qui deviennent des établissements publics locaux conformément aux dispositions de l'article 327 du Code des Collectivités Locales.

Telle est l'économie du présent projet de décret.

Ousmane Masseck NDIAYE

REPUBLIQUE DU SENEGAL UN PEUPLE UN BUT UNE FOI -----	Décret fixant les modalités d'organisation et de fonctionnement des Agences régionales de Développement
--	--

Le Président de la République

Vu la Constitution notamment en ses articles 43 et 76 ;
 Vu la loi organique n°99-70 du 17 février 1990 sur la Cour des Comptes ;
 Vu la loi n° 96-06 du 22 mars 1996 portant Code des Collectivités locales, modifiée ;
 Vu la loi n° 96-07 du 22 mars 1996 portant transfert de compétences aux Régions, aux Communes et aux Communautés Rurales, modifiée;
 Vu le décret n° 66-510 du 4 juillet 1966 fixant le régime financier des Collectivités locales;
 Vu le Décret n° 2003-101 du 13 mars 2003 portant règlement général sur la Comptabilité publique;
 Vu le décret n° 2007-826 du 19 juin 2007 portant nomination du Premier Ministre ;
 Vu le décret n° 2007-967 du 07 septembre 2007 relatif aux attributions du Ministre de la décentralisation et des Collectivités locales ;
 Vu le décret n° 2008-01 du 03 janvier 2008 portant répartition des services de l'Etat et du Contrôle des Etablissements publics, des sociétés nationales et des sociétés à participation publique entre la Présidence, la Primature et les Ministères, modifié;
 Vu le décret n° 2008-340 du 31 mars 2008 fixant la composition du Gouvernement ;
 Sur le rapport du Ministre d'Etat, Ministre de la Décentralisation et des Collectivités Locales.

DECRETE

CHAPITRE PREMIER: DISPOSITIONS GENERALES

Article premier :

La région constitue en commun, avec les communes et les communautés rurales, une Agence régionale de Développement (ARD).

Cette Agence a un statut d'Etablissement public local à caractère administratif. Elle est placée sous la tutelle technique du ministère en charge de la décentralisation et sous la tutelle financière du ministère en charge des finances.

Article 2 :

L'Agence régionale de Développement a pour mission générale l'appui à la coordination et à l'harmonisation des interventions et initiatives des collectivités locales en matière de développement local. De façon spécifique, elle est chargée de :

- l'appui et la facilitation à la planification du développement local;
- l'appui à la mise en cohérence des interventions entre collectivités locales d'une même région d'une part et avec les politiques et plans nationaux d'autre part;
- le suivi évaluation des programmes et plans d'actions de développement local ;
- l'élaboration, l'appui à l'exécution et le suivi des contrats de mise à disposition des services extérieurs de l'Etat ;
- l'élaboration et le suivi des contrats plans.

Article 3 :

Les organes de l'Agence Régionale de Développement sont:

- le Conseil d'Administration;
- le Président du Conseil d'Administration ;
- le Directeur de l'Agence.

CHAPITRE II : DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE L'AGENCE

SECTION 1 : COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Article 4 :

Sont membres du Conseil d'Administration de l'Agence:

- Le Président du Conseil Régional ;
- Les Maires de ville, de commune et de commune d'arrondissement ;
- Les Présidents de Conseil Rural ;
- Le Président du Conseil Economique et Social de la Région.

Les membres du Conseil d'Administration sont désignés pour la durée égale à leur mandat de Président de Conseil régional, de Maire et de Président de Conseil rural.

Un arrêté du Représentant de l'Etat auprès de la région fixe la liste nominative des membres du Conseil d'Administration de l'Agence Régionale de Développement.

Lorsqu'un membre perd la qualité au titre de laquelle il a été nommé, il est déclaré démissionnaire par arrêté du Gouverneur. Son remplaçant est désigné dans les mêmes formes.

Article 5 :

Les membres du Conseil d'Administration de l'Agence régionale de Développement bénéficient, lors des réunions ou à l'occasion de missions effectuées pour le compte de l'Agence régionale de Développement, selon le cas, d'indemnités de session ou des frais de mission dont le taux est équivalent à celui des conseillers régionaux.

SECTION 2 : FONCTIONNEMENT ET COMPETENCES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Article 6:

L'Agence est dirigée par un Conseil d'Administration. Le Président du Conseil régional en est le président de droit. Il est assisté de deux vice-présidents, élu le premier parmi les maires et le second parmi les présidents de Conseil rural.

Le Conseil d'Administration se réunit en session ordinaire une fois par trimestre sur convocation de son président. Le Conseil d'Administration peut aussi se réunir en session extraordinaire à la demande soit :

- du Président ;
- de 2/3 des membres du Conseil d'Administration chaque fois que l'intérêt de l'agence l'exige ;
- du Représentant de l'Etat.

Le représentant de l'Etat auprès de la région assiste de droit aux réunions du Conseil d'Administration ou s'y fait représenter.

Le représentant du Ministère de l'Economie et des Finances et celui du Contrôle financier assistent de droit aux réunions du Conseil d'Administration.

Le Directeur de l'Agence assiste, avec voix consultative, aux réunions du Conseil d'Administration. Il assure le secrétariat des réunions du Conseil d'Administration et en dresse procès verbal.

Le Conseil d'Administration se réunit dans les conditions de quorum égal au moins à la majorité absolue de ses membres.

Au cas où le quorum n'est pas atteint lors d'une première convocation régulièrement faite, le Conseil d'Administration se réunit à nouveau dans un délai de huit jours et délibère sans condition de quorum.

Les décisions du Conseil, dans tous les cas, sont prises à la majorité simple des présents. En cas de partage des voix, celle du Président est prépondérante.

Article 7 :

Le Conseil d'Administration assure la responsabilité de l'Administration de l'Agence. Il est obligatoirement saisi de toutes les questions pouvant influencer la marche générale de l'Agence.

Il délibère sur les questions touchant le fonctionnement et la gestion de l'Agence notamment :

- établir le règlement intérieur;
- approuver l'organigramme de l'Agence ;
- fixer les conditions générales de recrutement et de rémunération du personnel;
- nommer le Directeur et mettre fin à ses fonctions dans les conditions fixées à l'article 9 du présent décret;
- décider de la politique générale de l'Agence;
- approuver le programme annuel d'activités proposé par le Directeur ;
- voter le budget de l'Agence;
- approuver les comptes;
- accepter ou refuser les dons et legs ;
- acquérir ou aliéner les immobilisations ;
- approuver les actes et conventions passés par l'Agence.

SECTION 3 : DU PRESIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE L'AGENCE

Article 8 :

Le président du Conseil régional convoque et préside le Conseil d'Administration de l'Agence. En cas d'absence ou d'empêchement, l'un des vice-présidents préside le Conseil d'Administration.

Le président du Conseil d'Administration propose au Conseil la nomination du Directeur et, le cas échéant, sa révocation.

Il soumet au Conseil d'Administration, à l'occasion de l'examen du budget, un rapport préparé par le Directeur sur la politique et le programme d'Activité de l'Agence pendant l'exercice à venir. Ce rapport est adressé par le président à chacun des organes exécutifs des collectivités locales, membres de l'agence, au moins quinze jours avant la date de la réunion du Conseil d'Administration.

CHAPITRE III : DU DIRECTEUR DE L'AGENCE

Article 9 :

Le Directeur de l'Agence régionale de Développement est nommé par le Conseil d'Administration sur proposition de son président et après un processus de sélection compétitive. Il doit satisfaire aux conditions suivantes:

- être de nationalité sénégalaise;
- jouir de ses droits civiques;
- être de la hiérarchie A ou de niveau équivalent et disposer d'au moins cinq années d'expérience professionnelle;
- être de bonne moralité;
- être apte physiquement pour l'exercice de ses fonctions.

A la fin de chaque année, le Directeur est évalué par le Conseil d'Administration.

Le Directeur peut être révoqué par le Conseil d'Administration, sur proposition de son président ou de la majorité dudit conseil, pour l'un des motifs suivants:

- insuffisance professionnelle dûment constatée;
- manquement aux obligations professionnelles et déontologiques dûment constaté;
- actes d'indiscipline;
- ne plus répondre à l'un des critères de nomination fixés ci-dessus.

La révocation doit faire l'objet d'une motivation précise.

L'acte de révocation peut faire l'objet d'un recours devant la juridiction compétente en l'occurrence le Conseil d'Etat.

Les fonctions de Directeur de l'Agence régionale de Développement sont incompatibles avec celles d'élus.

Article 10 :

Le Directeur de l'Agence est ordonnateur du budget, passe tous les actes et contrats et dirige les activités de l'agence dans le cadre des orientations générales fixées par le Conseil d'Administration. Il exécute les délibérations du Conseil d'Administration et veille à l'exécution des engagements contractuels de l'agence.

Il présente annuellement au Conseil d'Administration un rapport d'activités.

Le Directeur représente l'Agence en justice et en rend compte au Conseil d'Administration.

En cas d'absence, le Directeur désigne un de ses collaborateurs pour assurer l'intérim. L'intérimaire est chargé uniquement de l'expédition des affaires courantes.

En cas d'empêchement du Directeur, ses pouvoirs sont assurés par l'un de ses collaborateurs désignés par le Président du Conseil d'Administration.

Le Directeur a autorité sur les services. Il est le supérieur hiérarchique du personnel. Il propose au Conseil d'Administration le recrutement du personnel et procède auxdits recrutements, après avis conforme, du Conseil d'Administration.

Les agents cadres sont recrutés suivant un processus de compétition.

Le personnel de l'Agence Régionale de Développement, sauf les fonctionnaires mis à dispositions, est régi par les dispositions du Code du Travail.

Article 11:

Les traitements et avantages du Directeur et du personnel de l'Agence régionale de Développement sont décidés par le Conseil d'Administration dans des limites fixées par arrêté conjoint du Ministre chargé des Collectivités locales et du Ministre chargé de l'économie et des finances.

CHAPITRE IV : L'ORGANIGRAMME DE L'AGENCE

Article 12 :

Outre la Direction, l'Agence comprend :

- une division de la planification et de la formation ;
- une division de l'appui à la maîtrise d'ouvrage ;
- une division d'appui au développement économique local ;
- une division suivi évaluation ;
- une division financière et administrative.

Le Conseil d'Administration peut autoriser, par délibération, la création de toute autre division.

L'Agence régionale de Développement peut, en cas de besoin, s'appuyer sur les Services techniques déconcentrés de l'Etat.

CHAPITRE V : DES RESSOURCES DE L'AGENCE ET DES CHARGES

SECTION 1 : RESSOURCES DE L'AGENCE

Article 13 :

Les ressources de l'Agence comprennent:

les contributions des Collectivités locales membres fixées, chaque année, par le Conseil d'Administration suivant des modalités définies par arrêté conjoint des Ministres chargés, respectivement, des Finances et des Collectivités locales. Elles constituent, pour les Collectivités locales membres, des dépenses obligatoires conformément à l'article 258 du

Code des Collectivités Locales;
les subventions et concours de l'Etat et des partenaires au développement ;
les dons, legs et autres libéralités après acceptation du Conseil d'Administration ;
le produit des aliénations ;
les fonds provenant de la Coopération Décentralisée après accord du Conseil d'Administration.

SECTION 2 : CHARGES DE L'AGENCE

Article 14:

Les ressources de l'Agence sont entièrement utilisées au seul bénéfice des collectivités locales et au fonctionnement de l'Agence.

Les dépenses comprennent :

- les frais de personnel ;
- les frais de fonctionnement ;
- les dépenses d'équipements ;
- et, de manière générale, toutes les dépenses nécessaires à l'accomplissement des missions de l'Agence.

CHAPITRE VI : DE LA COMPTABILITE ET DU CONTROLE DE L'AGENCE

SECTION 1 : LA COMPTABILITE

Article 15 :

L'Agent comptable de l'Agence régionale de Développement assure le règlement des dépenses, le recouvrement des recettes, ainsi que la confection des états financiers. Il est le correspondant du trésor à qui il transmet pour visa les états financiers destinés à la Cour des Comptes dans les huit mois suivant la clôture de l'exercice. Ces états financiers sont soumis, au préalable, à l'approbation du Conseil d'Administration.

Il est nommé par arrêté du Ministre chargé des Finances.

Il est ouvert un compte bancaire à son nom sur autorisation du Ministre chargé des finances.

Article 16 :

L'agent comptable tient la comptabilité de l'Agence conformément aux lois et règlements en vigueur au Sénégal.

SECTION 2 : LE CONTROLE

Article 17 :

L'Agence régionale de Développement est soumise au contrôle des corps de contrôle de l'Etat.

CHAPITRE VII : DISPOSITIONS FINALES

Article 18 :

Est abrogé le décret n°2006-201 du 02 mars 2006 abrogeant et remplaçant le décret n° 98-399 du 05 mai 1998 fixant les modalités de création, d'organisation et de fonctionnement des Agences régionales de Développement.

Article 19 :

Le Ministre d'Etat, Ministre de l'Economie et des Finances et le Ministre d'Etat, Ministre de la Décentralisation et des Collectivités locales sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'exécution du présent décret qui sera publié au Journal officiel.

Fait à Dakar, le

Par le Président de la République

Abdoulaye WADE

Le Premier Ministre

Cheikh Hadjibou SOUMARE

PROPOSITION
de la structure du document des

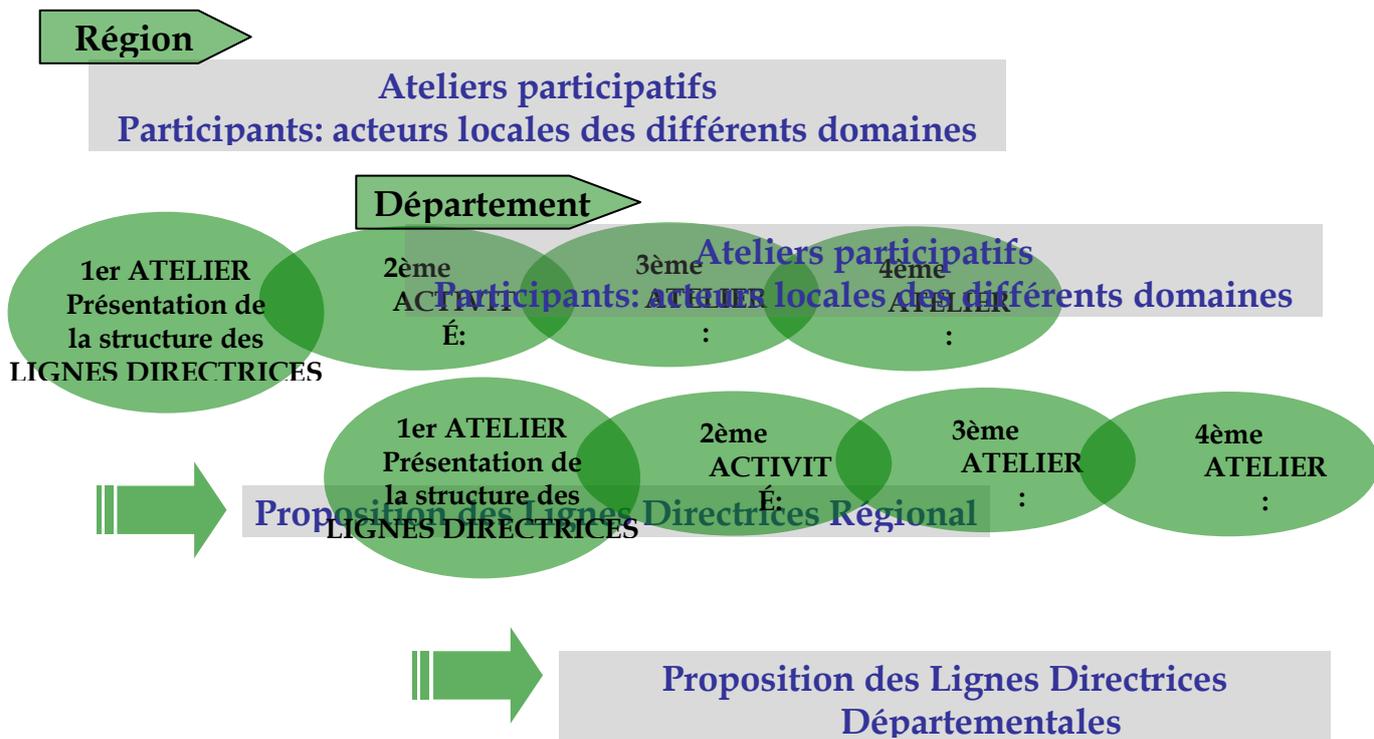
Lignes Directrices
du Programme ART Sénégal
en appui à la stratégie de la Région
pour la Coopération Décentralisée

DRAFT

1) PROGRAMME ART SÉNÉGAL – PNUD DANS LA REGION

2) CYCLE DU PROGRAMME ET METHODOLOGIE

La Méthodologie



3) PRESENTATION DE LA REGION

a) Situation de la région sur la carte

b) Contexte: histoire et état des lieux

c) **Structure administrative** (la division politico-administrative, les instances de gouvernement des Départements, des communes, les instances de participation et de concertation citoyenne).

d) Données :

GÉNÉRALES	DÉVELOPPEMENT HUMAIN
i) Population (hommes/femmes)	i) IDH
ii) Ages de la population	ii) OMD : situation sur chaque OMD
iii) Habitants par foyer	iii) Taux d'analphabétisme
iv) Population active	iv) Indicateurs genre
v) Taux de chômage	v) Scolarité moyenne
vi) Revenu <i>per capita</i>	vi) Indicateurs de pauvreté / pauvreté extrême
vii) Salaire Moyen	vii) Indicateurs de qualité de vie
viii) Etc.	viii) Etc.

e) Ressources naturelles et environnement

f) Les services sociaux

i) La santé

- (1) État des lieux
- (2) Ressources disponibles (humaines, matérielles et financières)

ii) L'éducation

- (1) État des lieux
- (2) Ressources disponibles (humaines, matérielles et financières)

iii) La culture

- (1) État des lieux
- (2) Ressources disponibles (humaines, matérielles et financières)

iv) Le sport et le loisir

- (1) État des lieux
- (2) Ressources disponibles (humains, matériels et financiers)

g) Développement économique

- i) Ressources économiques disponibles
- ii) Structure sectorielle de l'occupation :
 - (1) Agriculture
 - (2) Industries
 - (3) Tourisme

- (4) Services à la production,
- (5) etc.
- iii) Typologie des entreprises,
- iv) Infrastructures générales
- v) Capital humain du territoire

h) L'enfance et la jeunesse

i) Les femmes

j) Les personnes âgées

k) Les flux migratoires

l) La société civile : associations et ONG's locales

m) La coopération internationale dans la région

- i) Partenaires internationaux : coopération multilatérale, bilatérale, décentralisée...
- ii) Domaines d'intervention

n) Plans stratégiques de développement existants (Plan stratégique de développement, plans des agences de développement régional, plans sectoriels, plan de développement économique et social, etc.)

4) AXES PRIORITAIRES A DEVELOPPER

a) Gouvernance et décentralisation

- i) Problèmes rencontrés
- ii) Potentialités
- iii) Propositions

Ligne directrice	Bénéficiaires potentiels	OMD	Organisations qui peuvent travailler sur ce domaine	Ressources disponibles	Ressources nécessaires

b) Services Sociaux

- i) Problèmes rencontrés
- ii) Potentialités
- iii) Propositions

Ligne directrice	Bénéficiaires potentiels	OMD	Organisations qui peuvent travailler sur	Ressources disponibles	Ressources nécessaires

			ce domaine		

c) Développement économique local

- i) Problèmes rencontrés
- ii) Potentialités
- iii) Propositions

Ligne directrice	Bénéficiaires potentiels	OMD	Organisations qui peuvent travailler sur ce domaine	Ressources disponibles	Ressources nécessaires

d) Environnement

- i) Problèmes rencontrés
- ii) Potentialités
- iii) Propositions

Ligne directrice	Bénéficiaires potentiels	OMD	Organisations qui peuvent travailler sur ce domaine	Ressources disponibles	Ressources nécessaires

5) DÉPARTEMENTS ET COMMUNES

a) Département 1

- i) Situation de la Département dans la région
- ii) IDH : Données principales
- iii) Services Sociaux : états des lieux
- iv) Développement économique local : états des lieux
- v) Ressources disponibles (naturelles, humaines, matérielles et financières)

vi) Le PNDL dans la Département

vii) Axes prioritaires à développer

(1) Gouvernance et décentralisation

- (a) Problèmes rencontrés
- (b) Potentialités
- (c) Propositions

Ligne directrice	Bénéficiaires potentiels / Communes	OMD	Organisations qui peuvent travailler sur ce domaine	Ressources disponibles	Ressources nécessaires

(2) Services Sociaux

- (a) Problèmes rencontrés
- (b) Potentialités
- (c) Propositions

Ligne directrice	Bénéficiaires potentiels / Communes	OMD	Organisations qui peuvent travailler sur ce domaine	Ressources disponibles	Ressources nécessaires

(3) Développement économique local

- (a) Problèmes rencontrés
- (b) Potentialités
- (c) Propositions

Ligne directrice	Bénéficiaires potentiels / Communes	OMD	Organisations qui peuvent travailler sur ce domaine	Ressources disponibles	Ressources nécessaires

(4) Environnement

- (a) Problèmes rencontrés
- (b) Potentialités

(c) Propositions

Ligne directrice	Bénéficiaires potentiels / Communes	OMD	Organisations qui peuvent travailler sur ce domaine	Ressources disponibles	Ressources nécessaires

b) Département 2

c) Département 3

d) Etc.

La stratégie politique du gouvernement du Sénégal en matière de Coopération Décentralisée: La création de la Direction de la Coopération Décentralisée.

Le Sénégal, en renforçant sa politique de décentralisation, désire créer un environnement politico – administratif propice à l’amélioration de la qualité et de la quantité des services publics de proximité. L’objectif ainsi visé est d’améliorer graduellement le niveau de vie des citoyens.

La Direction de la Coopération Décentralisée, instituée par le décret 2003 – 666 du 25 août 2003, permet ainsi au Ministère de l’Aménagement du Territoire et de la Coopération Décentralisée. (MATCD) de mieux contribuer à lutter contre la pauvreté par le biais de la Coopération Décentralisée.

MISSIONS DE LA DIRECTION DE LA COOPERATION DECENTRALISEE

- Préparer et mettre en œuvre une politique de Coopération Décentralisée basée sur la mise en place d’un cadre d’intervention cohérent et tendant à renforcer les capacités des collectivités locales dans le cadre de l’exécution de leurs projets et programmes de développement;
- Identifier l’ensemble des partenaires nationaux et étrangers, institutionnels et non institutionnels capables de promouvoir la Coopération Décentralisée ;
- Conseiller et assister les collectivités locales sénégalaises dans leur partenariat avec les collectivités locales étrangères;
- Assurer le suivi et l’évaluation périodique de la politique de Coopération Décentralisée,
- Appuyer les collectivités locales sénégalaises dans la recherche de partenaires.

Pour atteindre ces objectifs, la Direction s’appuie sur deux divisions :

La Division des Accords et du Partenariat, avec pour missions :

- Mettre en œuvre et promouvoir une politique de la Coopération Décentralisée
- Renforcer les Capacités des collectivités locales
- Identifier l’ensemble des partenaires nationaux, étrangers, institutionnels, non- institutionnels
- Mettre en œuvre un plan de communication de la direction
- Favoriser leur rapprochement avec les collectivités locales sénégalaises
- Rechercher des partenaires étrangers (nord – sud)
- Conseiller et assister les collectivités locales Sénégalaises dans leur relation de partenariat (accords, conventions)
- Faciliter aux usagers et élus locaux l’accès à l’information sur les missions de la direction
- Mettre en Place un fond documentaire aussi complet que possible (politiques sectorielles, programme des PTP, et autres coopérations décentralisées), sur les collectivités locales sénégalaises et étrangères.
- Orienter les porteurs de projets de Coopération Décentralisée
- Mettre à jours la base de données

La Division du Suivi et de l’Analyse, avec pour missions

- Collecter des données (rapport d’activités internes, suivi des décisions internes issues des réunions de coordination ou des instructions du Directeur, IGE, IAAF,....
- Suivre les actions de Coopération Décentralisée
- Suivre les recommandations des JCD, CTR, autres manifestations internationales,...
- Gérer la base de données
- Evaluer les actions de la Coopération Décentralisée ; Bilan

- Evaluer la politique de Coopération Décentralisée
- Mettre en place un cadre pour le suivi évaluation

En outre, la direction s'appuie sur une **Conseillère Technique** mise à disposition par la Coopération Française, qui est à mi-temps en poste au Service de coopération et d'action culturelle de l'Ambassade de France et à la Direction.

Mission de la conseillère technique

- Produire des notes techniques sur la Coopération Décentralisée
- Identifier des partenaires techniques et financiers pouvant appuyer les collectivités locales sénégalaises
- Mettre en place une base de données, un portail web.
- Appuyer l'organisation des Journées de la Coopération Décentralisée (JCD), des Assises, des Conférences Techniques Régionales (CTR)
- Répondre à toute demande du Ministre ou du Directeur
- Faciliter le rapprochement de l'Union des Associations d'Elus Locaux du Sénégal, des associations d'Elus Locaux Etrangères, des collectivités locales étrangères, des organismes étrangers avec la Direction.

PROJETS DE LA DIRECTION

ART

Appui aux Réseaux Territoriaux pour une Gouvernance Locale orientée vers le Développement

Une initiative portée par le PNUD, qui a créé en septembre 2005 une plate-forme pour les partenariats innovants basée à Genève.

Objectifs :

Aider à articuler sur les territoires, et dans le cadre de processus de décentralisation et de gouvernance locale, les initiatives politiques et opérationnelles des différents acteurs internationaux, régionaux et locaux.

Principes d'intervention:

- ✱ Actions orientées vers les OMD;
- ✱ Cible choisie : la Région,
- ✱ Approche intersectorielle;
- ✱ Mise en œuvre commune des projets et contributions;
- ✱ Coordination nationale et régionale

Axes d'intervention

- ✱ **Gouvernance** : amélioration des administrations publiques, soutien aux institutions pour la planification et la programmation du développement territorial ; formation des administrateurs et des techniciens et élus locaux
- ✱ **Environnement et organisation du territoire**: plans et projets de mise en valeur du patrimoine historique et culturel du territoire ; plans et projets de gestion durable et rationnelle des ressources naturelles.....
- ✱ **Développement économique local** : réalisation de plans de valorisation du potentiel local, appui à l'amélioration de la compétitivité territoriale ; création d'Agences de développement économique.....
- ✱ **Systèmes locaux de santé et services sociaux**: réalisation de plans et de projets intégrés pour la santé et le bien-être social des populations.....
- ✱ **Systèmes locaux pour l'éducation de base et la formation** : réalisation de plans et de projets intégrés pour l'accès de tous les enfants à l'enseignement ; articulation entre école et territoire
- ✱ **Coopération Décentralisée** : **soutien** aux communautés locales du Sud et du Nord pour la construction de partenariats de développement; **Soutien** aux initiatives et échanges de solidarité, scientifiques, culturels, professionnels, formatifs, économiques; **Soutien** technique et organisationnel aux collectivités locales ainsi qu'à leurs associations nationales et internationales.
- ✱ A ce jour, plus de **300** partenariats de Coopération Décentralisée sont en cours dans différents pays et territoires de la Belgique, du Canada, de l'Espagne, de la France, de la Grèce, de l'Italie et de la Suisse.

Partenaires du programme

- ✱ Participent à ce programme les gouvernements Belge, Britannique, Canadien, Espagnol, Italien, Suédois, Suisse ainsi que l'Union Européenne.
- ✱ Les organisations des Nations Unies concernées sont : PNUD, UNESCO, UNIFEM, OMS, HABITAT, FIDA, OIT, PAHO, UNEP, ACNUR, UNICEF, UNICRI, PMA et UNOPS.



Université Rurale du Québec au Sénégal

Suite à leur participation à la 6e édition de l'Université Rurale du Québec (URQ), en septembre 2007, dans la ville de Montmagny, en côte-du-sud, dans la province du Québec, les représentants du Sénégal ont convenu, avec les autorités de l'URQ, de délocaliser au Sénégal, la prochaine session de cette Université prévue en Janvier 2009.

C'est un concept d'université hors les murs.

✱ une occasion pour impliquer l'enseignement supérieur et la recherche universitaire dans les problématiques du développement territorial, par la conduite d'activités de formation continue pour les acteurs et agents du développement local, et de recherche –action.

✱ Les approches pédagogiques sont basées sur le croisement des savoirs et postulent le dialogue et les échanges entre les savoirs dits « savants » des universitaires et ceux dits « d'expérience », issus de l'action des acteurs du développement local.

Objectifs:

- Renforcer le processus de décentralisation en y associant les universitaires québécois et sénégalais, élus locaux et acteurs de terrains, autour de thématiques de recherche-action et de formation, sur les problématiques du développement local et de la décentralisation.

- Permettre à l'Etat du Sénégal, aux partenaires techniques et financiers, aux acteurs locaux de disposer d'un espace cohérent à partir duquel des actions concrètes pourraient être menées en perspective du développement local.

Résultats attendus

- renforcement des compétences des acteurs et agents du développement local ;
- partage des différents savoirs sur les pratiques de développement des territoires régionaux et des communautés rurales ;
- promotion et la valorisation des innovations sociales et institutionnelles émanant des terroirs et généralisables à toute la société.



BASE DE DONNEES DES PARTENARIATS DE COOPERATION DECENTRALISEE

L'objectif général visé est de contribuer à un meilleur suivi des partenariats menés conjointement par les collectivités locales sénégalaises et leurs partenaires

Objectifs spécifiques:

✱ faire l'état des partenariats de Coopération Décentralisée, des projets et des actions découlant de ces partenariats ;

✱ fédérer l'ensemble des données issues des partenariats de Coopération Décentralisée ;

✱ Disposer d'un outil de gestion simple d'utilisation et peu coûteux permettant le suivi des subventions et apports des collectivités locales et de leurs partenaires ;

✱ apporter aux acteurs de la Coopération Décentralisée et au public une visibilité sur les partenariats.

Financement du projet

✱ Le projet a un budget global de **10.260€**. Il est financé par le Service de coopération et d'action culturelle (SCAC) de l'Ambassade de France.

GUIDE DU PARTENARIAT DE COOPERATION DECENTRALISEE

✱ Objectifs du projet :

L'objectif général de ce guide est d'appuyer et de conseiller les collectivités locales sénégalaises et étrangères sur les champs de la Coopération Décentralisée au Sénégal.

✱ Disposer d'un outil de conseil et d'information pour les collectivités locales sénégalaises et étrangères.

✱ Informer sur les modes opératoires des différents cadres de partenariats en vigueur au Sénégal, la méthodologie d'élaboration de projets de Coopération Décentralisée, des modèles de convention de partenariats, des fiches pratiques opérationnelles (par exemple sur les modalités d'exonération,...).

Résultats attendus :

✱ Les collectivités locales sénégalaises et étrangères sont mieux informées et conseillées sur ce qu'est la Coopération Décentralisée en terme de partenariat et de projet;

✱ Les actions de Coopération Décentralisée sont plus cohérentes avec les politiques nationales et mieux coordonnées ;

✱ De nouveaux partenariats de Coopération Décentralisée sont mis en œuvre ;

✱ La Direction de la Coopération Décentralisée assoit sa visibilité par l'édition d'un ouvrage de référence sur la Coopération Décentralisée au Sénégal.

Lancement du Guide : Septembre 2008

Budget et financement :

✱ Le projet a un budget global de 5.300 €. Ce projet a été entièrement financé par le Service de coopération et d'action culturelle (SCAC) de l'Ambassade de France.

PROMOTION DE LA COOPERATION DECENTRALISEE

Objectifs du projet :

✱ renforcer la Coopération Décentralisée.

✱ maîtriser davantage les enjeux et les opportunités de la Coopération Décentralisée.

Résultats attendus :

✱ meilleure connaissance des opportunités qu'offre la Coopération Décentralisée ;

✱ meilleure connaissance de l'approche et des procédures de la Coopération Décentralisée ;

✱ plus grand appui aux collectivités locales sur les opportunités de la Coopération Décentralisée ;

✱ meilleure implication des sénégalais de l'extérieur en matière de Coopération Décentralisée.

Descriptif du Projet :

✱ Campagne d'information et de sensibilisation sur les opportunités de la Coopération Décentralisée à l'endroit de tous les élus locaux. La stratégie préconisée est de réunir en un lieu central et en séminaires résidentiels de deux à trois jours les élus locaux d'une même zone géographique. Le pays sera divisé en 4 zones géographiques. Les thèmes de cette campagne, prévue dans le courant de l'année 2008, porteront sur l'évolution et les perspectives en termes d'opportunité de la Coopération Décentralisée.

✱ Edition et publication de documents sur la Coopération Décentralisée centrés sur les approches en matière de Coopération Décentralisée et les procédures en vigueur selon les pays.

- ✱ Programme de promotion des collectivités locales. Cette activité rendra disponible l'information sur les collectivités locales en termes notamment d'objectifs de développement poursuivis et de marketing territorial.
- ✱ Mise en place d'un cadre de partenariat avec les sénégalais de l'extérieur, pour impliquer les émigrés sénégalais dans le développement local. Ils devront dans leurs lieux d'accueil promouvoir la Coopération Décentralisée en faisant le marketing de leurs lieux d'origine suivant des procédures bien établies.

Financement du projet et échéancier

- ✱ **Financement du Projet :** Le projet sera entièrement financé par l'Etat sénégalais avec une contrepartie des collectivités locales sénégalaises à hauteur de 0,5% de leurs allocations annuelles (FECL, FDD).
- ✱ **Période du Projet :** 2008 - 2011.

PORTAIL D'INFORMATION DE LA COOPERATION DECENTRALISEE
--

Objectifs du projet :

- ✱ Permettre à la Direction de la Coopération Décentralisée d'être un **leader d'opinion** sur les questions traitées de la Coopération Décentralisée au Sénégal.
- ✱ Rendre visible le Sénégal dans la mise en œuvre des partenariats de Coopération Décentralisée sur la scène internationale.
- ✱ Promouvoir une nouvelle forme de coopération avec les bailleurs et partenaires potentiels du Ministère et des collectivités locales sénégalaises.

Résultats attendus

- ✱ Une visibilité internationale de l'action des différents acteurs du secteur ;
- ✱ La diffusion d'une information de qualité, textes de lois, articles de fond, et actualité des partenariats, au travers de différents canaux type : Web, Newsletter, fil RSS ;
- ✱ La présentation des partenariats, projets et actions menés au travers de la base de donnée des partenariats actuellement en construction ;
- ✱ L'accompagnement des structures et collectivités locales dans la mise en place ou l'animation d'un partenariat de Coopération Décentralisée au travers de tutoriaux (exemple le guide du partenariat) ;
- ✱ La possibilité d'échange et de prise de contact entre acteurs de la Coopération Décentralisée et le Ministère via la Direction de la Coopération Décentralisée au travers d'un forum et de formulaires de contact.

**PROPOSITION DU
SYSTEME DE TRAVAIL DES ARDs dans le Cadre des
interventions du programme ART Sénégal**

1. RÉUNION DE L'ARD :

Une réunion hebdomadaire

PARTICIPANTS:

- Directeur de l'ARD
- Spécialistes des secteurs
- Assistant administratif
- Point Focal Coopération Décentralisée.

OBJECTIFS:

- Approuver le prochain Plan de Travail Mensuel.
- Analyser l'accomplissement du dernier Plan de Travail.
- Coordonner le travail de la semaine: les tâches, la programmation des déplacements avec la voiture, etc.
- Faire une analyse de l'état des dépenses du Programme au niveau départemental et régional.
- État d'avancement des projets en exécution.

2. RÉUNION GÉNÉRALE DE L'ARD :

Une réunion mensuelle : ex : chaque premier lundi du mois

PARTICIPANTS: Tous les membres de l'ARD

OBJECTIFS:

- Analyser l'état d'avancement des projets en exécution.
- Analyser la situation des projets en cours d'élaboration.
- Informer sur le Plan de Travail Mensuel et son accomplissement.
- Formation dans les domaines liés aux divers secteurs de développement local.

3. RÉUNION GÉNÉRALE AVEC TOUS LES COORDONNATEURS DES DÉPARTEMENTS

Une réunion mensuelle : ex : chaque 1er vendredi du mois

PARTICIPANTS:

- ARD, GTD, Coopération Internationale dans la région.

OBJECTIFS:

- Analyser la situation des projets en exécution.
- Analyser la situation des projets en élaboration.
- Informer sur le Plan de Travail Mensuel.
- Formation dans les domaines liés aux divers secteurs du développement local.

4. RÉUNION ARD ART – Administration Régionale et le Gouverneur :
Une réunion trimestrielle

PARTICIPANTS:

- ARD, Autorités locales, Coopération Internationale

OBJECTIFS:

- Analyser l'état d'avancement des projets en cours d'exécution et l'appui de l'administration locale.
- Analyser la situation des projets en cours d'élaboration.
- Analyser l'état des dépenses du Programme au niveau régional.
- Renforcer les capacités dans les sujets liés au développement local.

5. RÉUNION D'APPROBATION DES PROJETS :

Deux fois par mois : ex : chaque 2ème et 4ème mercredi du mois

PARTICIPANTS:

ARD et Institutions qui présentent les projets.

OBJECTIFS:

- Approuver les projets pour les présenter au CNC.

6. COMITÉ REGIONAL DES ACHATS :

Une réunion hebdomadaire : chaque mardi

PARTICIPANTS:

- Secrétaire exécutif
- Secrétaires administratifs
- Responsables des projets et/ou les différents acteurs membres

PROCEDURE:

- Présenter les demandes d'achats effectuées dans chaque projet approuvé par le CNC.
- Présenter trois devis contradictoires pour chaque achat dans le cas contraire, il faut justifier clairement les causes et les procédures réalisées.
- Expliquer les raisons du choix de l'offre retenue.

7. MECANISMES POUR LA PRESENTATION DES PROJETS AU CNC

- 1- Élaboration des projets par les acteurs de développement locaux.
- 2- Présentation des projets au GTD pour approbation. (Lettre du président de la Commune)
- 3- Présentation des projets à L'ARD pour approbation.
- 5- Lettre du Secrétaire Exécutif. Lettre du Président du Conseil Régional.

8. TRAVAIL DANS LES DEPARTEMENTS

Chaque mardi et jeudi pendant toute la journée (en fonction des projets et formations)

PARTICIPANTS:

- GTD
- ARD

OBJECTIFS:

- Renforcer les capacités des GTD.
- Suivi et évaluation des projets.
- Échange avec l'administration communale.